



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА – Менаџмент

Штип

Лилјана Златкова

**„УНАПРЕДУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА СО ПОСЕБЕН ОСВРТ НА
СУПЕРМАРКЕТИТЕ“**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, 2014



UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - Management

Stip

Liljana Zlatkova

**„THE IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE WITH A
PARTICULAR REVIEW ON SUPERMARKETS“**

- MASTER THESIS-

Stip, 2014

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески

Редовен професор, Економски факултет

Член: Проф. д-р Круме Николовски (претседател)

Вонреден професор, Економски факултет

Член: Проф. д-р Ристо Фотов

Редовен професор, Економски факултет

“Унапредувањето на организациската култура, со посебен осврт на супермаркетите”

Краток извадок:

Личноста на секој поединец го одредува карактеристичниот начин на размислување и однесување што ја разликува индивидуата од другите луѓе. Меѓутоа, кога луѓето припаѓаат на една организација или група тие настојуваат да ги минимизираат индивидуалните разлики и да споделат заеднички комплет на вредности и верувања, што ќе служи како водич за тоа како да се однесуваат и работат на ист или сличен начин со цел да ги остварат заедничките цели.

Организациската култура претставува збир на вредности, верувања и размислувања што го насочуваат секојдневното однесување на членовите во организацијата при извршувањето на своите работни задачи. Организациската култура е фундаментална детерминанта која може да биде или силна страна и конкурентска предност или пак голема слабост за една организација. Таа е значаен фактор не само за остварување на посакуваните заеднички цели, туку и за креирање на работна атмосфера што се заснова на меѓусебна соработка, почит и доверба, привлекување и задржување на нови вработени со слични карактеристики, а со тоа и градење на позитивен имиџ и кредибилитет во јавноста. Токму затоа, главен предизвик на менаџерот треба да биде градење, одржување и континуирано унапредување на организациската култура со цел остварување на поголема ефикасност и профитабилност во работењето.

Клучни зборови: основни претпоставки, вредности, верувања, ставови, норми на однесувања, модели и типови на култура, организациски промени, цели, организациски резултати.

“The improvement of the organizational culture, with a particular review on supermarkets”

Abstract:

Every individual's personality defines the typical manner of thinking and acting which separates the individual person from the other people. However, when the people belong to an organization or a group, they make an effort to minimize the individual differences and to share the mutual set of values and beliefs, that serves as a guideline for them to act and work in the same or similar way, in order to achieve their mutual goals.

The organizational culture presents a collection of values, beliefs and opinions that direct the organization members' everyday behavior, while performing their working duties. The organizational culture is a fundamental determinant that can either be a strength and competitive advantage, or a large weakness for a certain organization. It represents a significant factor, not only for achieving the desired mutual goals, but for creating a working environment based on mutual collaboration, respect and trust, attracting and maintaining the new employees with similar characteristics, and therefore constructing a positive image and public credibility. For the afore given reasons, the manager's main challenge should be building, maintaining and continuous improvement of the organizational culture in order to achieve greater efficiency and working profitability.

Key words: basic assumptions, values, beliefs, attitudes, codes of behaviour, models and types of culture, organizational changes, goals, organizational results

Содржина

Вовед.....	8
1. Дефинирање на поимот организациска култура.....	11
2. Елементи на организациската култура.....	19
2.1. Когнитивни компоненти.....	19
2.2. Симболички компоненти.....	22
3. Аспекти на организациската култура.....	26
3.1. Типови на организациска култура.....	26
3.1.1. Класификација според Хенди (Handy).....	26
3.1.2. Класификација според аспектот на набљудување.....	29
3.1.3. Типови генерички култури.....	32
3.2. Модели на организациска култура.....	35
3.2.1. Модел на култура според Шеин (Schein).....	35
3.2.2. Модел на култура според Котер и Хескет (Kotter i Heskett).....	37
3.2.3. Манифстации на култура според Хофстид (Hofstede).....	38
3.2.4. Модел на култура и ефикасност според Денисон (Denison).....	39
4. Фактори на организациска култура.....	45
5. Улога (значање) на културата во организацијата.....	50
5.1. Културата како фактор за донесување на стратешки одлуки.....	50
5.2. Културата како детерминанта на способноста на организацијата да се прилагоди на промените во опкружувањето.....	51
5.3. Културата како механизам за координација во претпријатието.....	51
5.4. Културата како механизам за контрола на однесувањето на вработените.....	51
5.5. Културата како регулатор на конфликтите.....	52
5.6. Културата како добар мотиватор.....	52

6. Улогата на менаџерот-лидерот во управување и менување на организациската култура.....	55
6.1. Значењето на менаџерот-лидерот со неговите карактеристики за организациската култура.....	55
6.2. Силови на лидерство и влијанието на стилот на лидерот на културата....	56
6.3.. Креирање (градење) на организациската култура од страна на менаџерот-лидерот.....	60
6.3.1. Примарни механизми.....	61
6.3.2. Секундарни механизми.....	66
6.4. Промена на организациската култура.....	70
6.4.1. Кога се неопходни промени.....	70
6.4.2. Процес на промена на културата.....	73
7. Емпириско истражување.....	81
7.1. Методологија на истражување.....	81
7.1.1. Оправданост на истражувањето.....	81
7.1.2. Предмет на истражувањето.....	82
7.1.3. Цели на истражувањето.....	83
7.2. Хипотетичка рамка.....	85
7.3. Методи на истражување.....	85
7.4. Резултати од истражувањето.....	86
8. Креирање на модел за организациска култура со воспоставен систем на вредности и деловна етика.....	116
8.1. Преферирање на пример на вредносен систем на лидер-менаџер со вистински вредности.....	116
8.2. Поттикнување на вработените за етичко однесување како меѓу себе така и со потрошувачите.....	119

8.3. Унапредување на меѓусебната доверба на вработените и довербата кон потрошувачите.....	124
8.4. Континуирано јакнење на организациската култура.....	129
8.5. Поддржување на култура која генерира знаење.....	135
Заклучок.....	140
Користена литература.....	149

Вовед

Секоја организација има своја сопствена култура, што претставува уникатна карактеристика по која таа се разликува од сите други субјекти. Организационата култура е релативно стар поим, кој во последните години добива сè позначајно место и во науката и во праксата, како одговор на потребите на секоја организација. Културата е одраз на заедничките ставови и очекувања на вработените и менаџерите како во минатото, така и во сегашноста. Таа се дефинира како релативно траен и специфичен систем на доминантни вредности, верувања, норми и обичаи кои го одредуваат организационото однесување и ги насочуваат сите активности на членовите во организацијата. Културата го изразува специфичниот начин на однесување и стил на живеење на организацијата како целина и на сите субјекти во неа.

Организационата култура се протега и ги опфаќа сите аспекти и активности на организацијата. Таа влијае на начинот на организирање, структурата и дизајнот, степенот на централизација како и на степенот на формализирање на правилата и процедурите на функционирање. Нејзиното влијание исто така се протега и на процесот на планирање, координацијата и контролата, алокацијата на ресурсите, стратегијата на претпријатието итн. Со еден збор, таа влијае на севкупното работење на претпријатието. Помеѓу организацијата и нејзината култура постои тесна и нераскинлива врска во која културата се јавува и како причина и како последица на активностите и случувањата во организацијата.

Културата мора да биде конзистентна и усогласена со стратегијата и целите, бидејќи во спротивно, нема да го поддржи нивното успешно реализирање и остварување. Динамичните промени во надворешното опкружување бараат и промени во целите и стратегијата коишто за да бидат успешни мора да бидат поддржувани со промени во културата.

Иако сите членови во организацискиот субјект можат да придонесат за воспоставување, одржувањето и унапредување на организациската култура, сепак

најзначајна улога имаат лидерите-менаџерите, преку нивните функции во планирањето, организирањето, водењето и контролата. Најевидентен пример за начинот на кој менаџерите ја креираат културата е во почетоците на новите компании. Претприемачите кои основаат сопствени компании, истовремено на почетокот се и врвни менаџери (сè додека компаниите не се развијат и не станат профитабилни) и како такви овие менаџери буквално ги креираат културите на нивните организации. Вообичаено најзначајна улога во креирање на организациската култура ја имаат личните карактеристики на основачите или лидерите. Кога се најмуваат нови вработени, основачите настојуваат да привлечат и селектираат такви вработени чишто личности се слични на нивните. Вработените со слични карактеристики имаат поголема веројатност брзо да ја прифатат воспоставената култура, да се прилагодат на условите и да се задржат подолго време во организацијата. Како резултат на овие процеси на привлекување, селектирање и одлевање, вработените во организацијата настојуваат да имаат слични особини, а заедничкиот систем на вредностите и ставовите на членовите во организацијата ја одредува и обликува организациската култура.

Кога најголемиот дел од вработените ќе ги прифатат организациските вредности, размислувања и навики и покажат силна приврзаност кон нив, во тој случај, во организацијата постои силна организациска култура. Силната организациска култура, во значајна мера ги поттикнува и ја олеснува комуникацијата и координацијата, ја подобрува контролата на однесувањето на вработените и истовремено ги намалува конфликтите во организацијата. Кога е изградена силна и кохезивна култура, тогаш секој член може да мисли дека станува “личност” во организацијата, бидејќи таа го одредува посакуваниот начин на однесување и дејствување на нејзините членови. Тоа придонесува за подигање на свеста кај вработените за поголем интегритет, посветеност и мотивираност, што води и кон повисоки севкупни резултати во организацијата. Значи, силната организациска култура им помага на организациите да ги остварат поставените цели и да бидат продуктивни. Во спротивно културата ќе биде слаба и неатрактивна каде членовите нема да бидат приврзани кон доминантниот систем

на вредности и ќе покажат непослушност и неконзистентност во извршувањето на работните задачи.

Ова го потврдува фактот дека организациската култура станува актуелна тема на многу истражувања коишто се фокусираат на нејзината природа со цел унапредување на успешноста на претпријатијата.

1. Дефинирање на поимот организациска култура

Во областа на менаџментот и посебно во организациското однесување има многу концепти кои се преземени од другите науки, како што се: социологија, психологија, политички науки и антропологија. Во менаџментот своја примена нашле: теоријата на мотивација од психологијата, теоријата на групна динамика од социологијата, концептот на моќ од политичките науки, концептот на култура од антропологијата. Така, поимот организациска култура за првпат се појавува и се презема од антропологијата.¹ Во 1871 година антропологот Тејлор (Taylor) го вовеле концептот култура и тоа како „комплексна целина која ги вклучува верувањата, знаењето, моралот, уметноста, обичаите, законите и која било друга способност или навика стекната од страна на поединецот во една организација“. Од тогаш до денес, антрополозите ја истражуваат културата во една социјална група како целина на материјални и духовни продукти на нивниот живот или труд.

Во последните години на дваесеттиот век, концептот на организациска култура добива сè поголемо значење. Организациската култура е значаен концепт во изучувањето на организациското однесување и менаџментот бидејќи служи како средство за унапредување на клучните организациски способности и перформанси и затоа е популарна тема во научните истражувања. Организациската култура е важен фактор што се користи за да се утврди колку добро вработените се вклопуваат во нивната организација, потенцирајќи ја важноста на таквото усогласување.²

Постојат многу термини што се користат од страна на различни истражувачи за означување на организациската култура. Слично на тоа, постојат и многу дефиниции за организациската култура. Ова делумно се должи на големиот број на научни дисциплини и истражувања што ја разработуваат организациската

¹ Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage, 3.

² O'Reilly, C.A., Chatman, J., and Caldwell, D.F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit". *Academy of Management Journal*, 34(3), 487.

култура, правејќи ја оваа област многу хетерогена.³ Концептот на култура води кон негова различна примена во вид на заеднички елементи што ги делат членовите на една организација, како на пример идеи и сфаќања, симболи и мислења, вредности и идеологии, правила и норми, начин или стил на однесување, структури и практики итн. Се разбира, културата не е единствена во тој поглед. Всушност, повеќето, ако не и сите значајни концепти во организациските истражувања и општествени науки, имаат тенденција да бидат придружени со различни значења и дефиниции.⁴ Понекогаш, организациската култура се нарекува и корпоративна култура. Корпоративната во споредба со организациската култура има повеќе "комерцијализирано" значење.⁵ Почетоците на формално пишување во врска со организациската култура започнаа со Петигроу (Petigrew, 1979), кој во дефинициите воведе антрополошки концепти како „симболизам, митови и ритуали“. Иако не постои консензус за дефиницијата на организациската култура, повеќето автори се согласија дека организациската / корпоративната култура е историски детерминирана (од страна на основачи или лидери) и социјално конструирана (од страна на група на луѓе кои заедно формираат организација), која се однесува на антрополошките елементи (како ритуали и симболи) и тешко се менува.

³ Најзначаен аспект на овие разлики е во разграничување помеѓу објективистичко-функционалниот поглед на општествената реалност и интерпретативниот пристап (Барел и Морган, 1979; Смирчих (Smircich), 1983 а). Постојат различни ставови за тоа дали "културата" се однесува на објективни надворешни феномени или таа претставува систем на размислување за одредени аспекти од социјалниот свет. Тие резултираат во многу различни сфаќања за културата, што се гледа од бројните дефиниции.

⁴ Palmer, I. and Hardy, C. (2000). Thinking about Management. London: Sage, 115-138.

⁵ Deal, T.E, and Kennedy A. (1982). Corporate Culture, The Rites and Rituals of Corporate Life. Reading: M.A: Addison Wesley.

Табела 1.1: Дефиниции на организациската култура: ⁶

Table 1.1: Definitions of organizational culture:

Автори	Дефиниции
Kroeber & Kluckhohn (1952)	Преносливи шеми на вредности, идеи и други симболички системи кои го обликуваат однесувањето на една организација.
Hofstede (1980)	Колективно програмирање на умот што ги разликува членовите на една организација од други. Ова вклучува заеднички верувања, вредности и практики што ја прават организацијата посебна од другите .
Swartz & Jordon (1980)	Збир на верувања и очекувања што ги поседуваат членовите во организацијата и од кои произлегуваат правила за обликување на однесувањето.
Ouchi (1981)	Одредени симболи, церемонии и митови кои ги пренесуваат основните вредности и верувања на организацијата на своите вработени.
Martin & Siehl (1983)	Лепак што ги одржува членовите на организација заедно преку заеднички модел на размислување или систем на три компоненти: основни вредности, форми (процес на комуникација, на пример, жаргон), стратегии за зајакнување на содржина (на пример, награди, програми за обука).

⁶ Извор: Прилагодено според House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. and Gupta,V.(2004): Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications: Thousand Oaks, CA, 73-86

Uttal (1983)	Заедничките вредности (што е важно) и верувања (како работите функционираат), кои во интеракција со организациските структури и системи за контрола произведуваат норми во однесувањето (начин на кој се извршуваат работите).
Adler (1986)	Организациската култура се однесува на: нешто што го делат сите или речиси сите членови на некоја општествена група; нешто што постарите членови на групата се обидуваат да го пренесат на помладите членови; и нешто што го обликува однесувањето или структурата на организацијата.
Denison (1990)	Организациската култура се состои од основни вредности, верувања и принципи, кои служат како основа на системот за управување во една организација, како и збир на практики за управување што ги зајакнуваат основните принципи.
Trompenaars (1993)	Организациската култура е начин на кој луѓето ги решаваат проблемите. Таа е заеднички начин на размислување и ги насочува членовите на што да обрнат внимание, како да се однесуваат и што да вреднуваат.
Guptara (1994)	Начин на кој компанијата се гледа себеси и својата околина.
Goffee (1996)	Организациската култура е резултат на начинот на кој луѓето се однесуваат (се поврзани) еден кон друг.
Schneider (1997)	Организациската култура е модел на однесување и значењето на таквото однесување.
Sullivan (2001)	Се однесува на вкупниот начин на живот на луѓето, вклучувајќи ги и сите вредности, ставови, знаење,

	однесување и материјалните предмети што ги делат.
Stoppler (2002)	Збир на однесувања и кодови кои луѓето ги користат за насочување на интеракциите кон другите. Таа вклучува формални, пишани политики на компанијата и неформалните правила создадени со искуство.
Anthon (2004)	Збир на заеднички вредности, верувања и разбирања што ги делат вработените во организацијата и моќно средство за рангирање на организациите меѓу себе.
Wagner (2005)	Неформален, заеднички начин на перципирање на животот и членството во организација, која ги поврзува членовите заедно и влијае на тоа што тие мислат за себе и за својата работа.

Повеќето дефиниции на организациската култура ја нагласуваат когнитивната димензија, односно вредностите и нормите како нејзина основа.

Генерално, организациската култура се дефинира како систем на претпоставки, вредности и норми на однесување коишто членовите во организацијата ги усвоиле и развиле преку заедничкото искуство и кои водат кон решавање на проблемите за надворешна адаптација и внатрешна интеграција.⁷

Организациската култура, исто така, може да вклучува формални процеси како што се политики и процедури кои се однесуваат на работното време, бенефициите на вработените и описите на работните места и неформални

⁷ Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, American Psychologist, 43 (2),109-119.

процеси како што се стиловите на лидерство и моделите на пренесување (споделување) на информации.⁸

Преку процедурите и практиките што се поставуваат со организациската култура се постигнува обединување на способностите на сите членови во организацијата, изнаоѓање на решенија за проблемите со кои се соочува организацијата, а со тоа и повисоко остварување на нејзините развојни и други цели.⁹ Смислата на концептот на организациската култура е во тоа што системот на вредности, верувања и норми што е воспоставен и владее во една организација е прифатлив и привлечен за сите нејзини членови. Таквиот збир на вредности и норми, што е единствен и специфичен за секоја компанија може да биде моќен извор на конкурентска предност што не може да се копира. Технологијата може да се копира, капиталот може да се купи, но способноста на организацијата за успешна соработка не може да се инсталира, купи или пренесе. Мора да се создаде и негува квалитетна средина и култура со која вработените ќе бидат подготвени да покажат силна приврзаност.

Организациската култура може да влијае на работењето на компанијата и позитивно и негативно, што значи дека таа може да биде "тајна формула за успех" или "тивок убиец" во организацијата. Сето тоа зависи од тоа дали културата одговара на ситуацијата во која претријатието се наоѓа или не. Недокажана, но општоприфатена претпоставка е дека силната организациска култура води кон успех на организацијата. Ова верување се шири од страна на истражувачите на менаџментот, кои ја проучувале практиката на "одличните" компании. Користа што ја имаат организациите со силна организациска култура се состои од постоење на силни норми кои даваат јасна насока за тоа што е важно во организацијата, високо ниво на конзистентност и зајакнување на прифатливото однесување и

⁸ Region of Waterloo (2007). The Handbook for Healthy Workplaces. Project Health. Section 2: Organizational Culture. April 2007. Преземено од: www.projecthealth.ca.

⁹ Yilmaz, C. and Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43, 290–306.

голема посветеност и фокусирање на вниманието на вработените¹⁰. Силата на организациската култура понекогаш се поистоветува со нејзината постојаност (константност). Меѓутоа, голем број на претпријатија во кои силната организациска култура настанала со добро самоуправување, каде клучни вредности што се негувале биле максимална заштитеност на работникот, загарантираност на работното место и право да одлучуваат, не успеале бидејќи покажале отпор кон промените кои се неопходни за да се прилагоди претпријатието на новонастанатото опкружување.

Следните причини покажуваат зошто организациите треба да работат напорно за да ја одржат силната или да ја подобрат сиромашната организациска култура:

- Организациите со силни, здрави култури имаат тенденција да ги надминат организациите со послаби култури;¹¹
- Психосоцијалната работа во опкружувањето, управувањето со културата и организацијата на работните места може да имаат клучно влијание на здравјето и стресот на вработените;
- Развивањето на здрава работна средина нуди можност да се подобри здравјето на организацијата и да се унапреди имиџот во јавноста, што влијае директно и на крајната цел, т.е. зголемени организациски перформанси;¹²
- Кога вработените ќе доживеат поддршка во работната средина, трошоците поврзани со боледување, инвалидитет (неспособност) и отсуство од работа

¹⁰ O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organisations., California Management Review, 31(4), 19.

¹¹ Malick, L. (2001). Understanding and Changing Your Organization's Culture. Industrial Management. March-April 2001, 59-69.

¹² Jones, D. (2005). Will your organizational culture attract the new generation of workers? How your organization's health affects the bottom line. Health Work and Wellness Conference. October 2005, Retrieved at: http://conferences.healthworkandwellness.com/pics/What_is_a_healthy_workplace.pdf.

се намалуваат, а задоволството на вработените и продуктивноста се зголемуваат;¹³

- Подобро управување со вработените може да биде клучен фактор за работодавачот да ги избере, привлече и задржи талентирани вработени.

Силата на организациската култура може да се разгледува според три критериуми и тоа: ширина, длабочина и опфат. Кога се зборува за организациската култура најчесто се мисли на нејзината длабочина т.е. колку силно организациската култура може да влијае на членовите во организацијата. Но, исто така, значајна е и нејзината ширина, која се мери преку бројот на аспекти кои ги покрива т.е. бројот на ставови, претпоставки и вредности што ја сочинуваат културата. Со оглед на фактот дека организациската култура никогаш не може во целост да биде прифатена од страна на сите вработени, значајна улога има и нејзиниот опфат т.е. бројот на членови кои ја прифатиле. Оваа диманзија на организациската култура е поврзана со нејзината хомогеност т.е. со постојаноста и силата на субкултурите. Организациската култура често не е хомогена и монолитна, што особено се однесува за големи и мултинационални компании. Во вакви организации покрај доминантната култура, постојат и повеќе субкултури. Доколку постои поддржувачка врска, субкултурите можат да ја надополнуваат доминантната култура во области кои таа култура не ги опфаќа, а се специфични за набљудувана група. Во спротивно пак, доколку субкултурите директно се спротиставуваат на доминантната култура, во тој случај тие можат да бидат главна причина за конфликт или дури да го загорзат постоењето на доминантната култура.

¹³ Shain, M. and Suurvali, H. (2001). Investing in Comprehensive Workplace Health Promotion. Centre for Addiction and Mental Health (CAMH) and the National Quality Institute (NQI), 8.

2. Елементи на организациската култура

На организациската култура може да се гледа како на единствен модел на заеднички претпоставки, вредности, верувања, ставови, норми на однесување, симболи и очекувања на луѓето во организацијата.¹⁴ Ниту една од овие компоненти поединечно не претставува култура на организацијата. Сепак, земени заедно, тие ја одразуваат организациската култура.

Најчеста поделба на содржината на организациската култура е на когнитивни и симболички елементи. Со помош на овие елементи се создава култура во која вработените на ист начин ги перцепираат сличните ситуации и го усогласуваат нивното однесување на тие ситуации. Некои од елементите на организациската култура можат лесно да се согледаат и препознаат, но некои се многу тешко препознатливи.

2.1. Когнитивни компоненти

Когнитивните елементи го заземаат најдлабокото ниво на организациската култура. Додека когнитивните елементи се наоѓаат во главата на луѓето и не можат директно да се откријат, симболичките елементи се видливи во секојдневното работење на организацијата. Когнитивните компоненти се всушност, оние заеднички категории кои креираат заедничко мислење и однесување на вработените во организацијата. Најчесто не е лесно да се откријат овие елементи во организацијата, а особено не да се менуваат, бидејќи вработените ги прифатиле во голема мера како составен дел од својата личност, без да се свесни за тоа.

¹⁴ Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L., and Oosthuizen, T. (2004). Management (2nd South African ed). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa, стр.357.

Когнитивните елементи на организациската култура ги сочинуваат:

- Основни претпоставки - Претпоставките не се докажуваат, туку се земаат такви какви што се. Тие се наоѓаат во најдлабокото, најмалку видливо ниво на организациската култура и имаат пред се, дескриптивна функција. Тие ги систематизираат и генерализираат основните знаења и искуствата на луѓето за функционирањето на светот околу нив и природата на работите кои ги опкружуваат. Оваа функција делумно ја имаат и верувањата, но во споредба со нив претпоставките се многу подлабоки компоненти на културата и систематизираат многу поопшти и апстрактни знаења. Претпоставките се долготрајни искуства кои се потиснати во потсвеста и поради потсвесниот карактер многу е тешко тие да се откријат и променат. Основните претпоставки имаат силно влијание врз перцепциите и ставовите на луѓето. Тие имаат големо значење, бидејќи ги учат членовите на организацијата како да размислуваат, да ги согледуваат и сфаќаат работите.¹⁵

- Вредности – Браун (Brown) ги дефинира вредностите како „постојани верувања за тоа дека одреден начин на однесување или определена цел се поприфатливи за личноста или општеството од друг начин на однесување или цел”.¹⁶ Тие покажуваат „што е добро, а што лошо“, „што е морално, а што неморално“, „што е рационално, а што нерационално“. Вредностите се општи критериуми, стандарди или принципи кои го водат однесувањето на членовите во организацијата.¹⁷

Постојат два вида вредности: терминални и инструментални. Терминалните вредности го покажуваат посакуваниот резултат што членовите на организацијата настојуваат да го постигнат. Инструменталните вредности пак, служат за остварување на терминалните вредности. Тие всушност го покажуваат начинот на кој членовите во организацијата треба да се однесуваат. Така, организациската

¹⁵ Smith, M.E. (2003). "Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure". Leadership and Organisation Development Journal, 24(5), 249.

¹⁶ Brown, A.D. (1995). Organisational culture. London: Pitman Publishing, 54-66.

¹⁷ Jones, G. R. (2010). Organizational theory, design, and change (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

култура се состои од целите што организацијата се обидува да ги постигне (нејзините терминални вредности) и начинот на однесување што го охрабрува (нејзините инструментални вредности). Ова не значи дека секоја поединечна постапка или одлука ќе биде во согласност со културните вредности, но значи дека вработените имаат тенденција да ги изберат оние одлуки и активности кои ќе ги води кон посакуваната состојба со дефинираните културни вредности.

Некои од најзначајните заеднички вредности кои треба да ги поседува секоја организација се: широко споделено разбирање за она за што се залага организацијата; поголема посветеност и грижа за вработените и нивните задачи отколку за правилата, политиките и процедурите; објаснување на секој член што се очекува од него; поттикнување на вработените да ги споделуваат информациите и идеите меѓу себе; поттикнување на вработените за поголема креативност и иновативност; признавање на хероите, чии акции се пример за организациската филозофија и посветеност; верување во обреди и ритуали и градење на заеднички идентитет.¹⁸ Кога одредени вредности подолг временски период во праксата на една организација ќе се покажат како успешни, тие се вкоренуваат во потсвеста на вработените и се трансформираат во верувања.

- Верувања - Верувањата се оние когнитивни компоненти на организациската култура кои кажуваат како функционира светот и каква причинско-последична врска постои помеѓу нештата и појавите во реалниот свет. Поради тоа што верувањата се од потсвесна природа, луѓето нив ги користат автоматски, со што во голема мера се намалува времето и енергијата кои се потребни за да се разбере светот околу нив.

- Норми на однесување - Следното ниво го сочинуваат карактеристични начини на однесување, кои во споредба со претпоставките и вредностите полесно можат да се препознаат и менуваат. Тие се општи, напишани правила или шеми на однесување на одредена група, кои кога ќе се пренесат и прифатат од страна на

¹⁸ Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., & Osborn, R.N. (2008). Organizational behavior (10th ed.). New York, NY: Wiley, 372.

сите вработени во организацијата, стануваат елемент на организациската култура.¹⁹ После одреден временски период во секоја организација се развиваат норми на однесување во стандардизирани ситуации. Нормите на однесување продуктираат во воспоставени форми или модели на однесување како: дали колегите на работа ќе се обраќаат по име или презиме, дали за да влезете кај директорот прво мора да се најавите или ќе можете да одите секогаш кога сакате, дали приправниците донесуваат доручек и кафе за сите во канцеларијата или тоа го прави секој за себе.²⁰ Нормите се пренесуваат усно или преку однесувањето и може да се наметнат на лица кои не се однесуваат во таа насока, од страна на другите членови на организацијата.

2.2. Симболички компоненти

Симболичката содржина на организациската култура, всушност, ги манифестира когнитивните елементи преку однесувањето на вработените, дури може да учествува и во нивното создавање. Симболичките компоненти се видливиот дел на организациската култура. Сè што се гледа и има некакво значење во организацијата претставува симболички елемент на нејзината култура. Симболите се делат на: семантички, бихејвористички и материјални симболи.

- Семантички симболи - јазик, жаргони, митови и приказни, метафори.

Јазикот е најзначаен симбол на организациската култура, поради тоа што зборовите го олеснуваат разбирањето на појавите.²¹ Јазикот претставува специфичен начин на изразување на секоја организација преку кој се

¹⁹ Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L., and Oosthuizen, T. (2004). Management (2nd South African ed). Cape Town: Oxford University Press Southern Africa, 359.

²⁰ Janićijević, N. (1997). Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, 32-48.

²¹ Brown, A.D. (1995). Organisational culture. Pitman Publishing, London, 12.

манифестираат знаењата и верувањата што ги стекнале членовите во организацијата во текот на заедничката работа и искуство. Покрај тоа што произлегува од културата, јазикот истовремено има и значајна улога во нејзиното создавање. Најдобар начин да се дознае како членовите на организацијата ги сфаќаат и вреднуваат појавите е преку осознавање на нивниот јазик.

Жаргоните се специфични зборови, метафори и скратеници, преку кои се укажува и осознава начинот на кој се сфаќаат одредени ситуации во организацијата. Жаргонот има значење само за организацијата каде настанал и се применува и придонесува за подигање на организациската кохерентност.

Приказни и митови се важни елементи на организациската култура бидејќи ги информираат членовите за минатото и традицијата на организацијата, успехите и проблемите.²² Некои поединци раскажуваат приказни и митови со цел да им помогнат на другите членови во организацијата да разберат одредени ситуации или настани. Приказните и митовите имаат иста улога, т.е. да пренесуваат пораки за битни претоставки и вредности на организацијата. Во приказните и митовите се илустрирани формални и неформални кодекси на однесување, како и последиците кои следуваат ако не се почитуваат вредностите во организацијата (разговорите се интересни бидејќи се однесуваат на некој важен настан за организацијата или некои нејзини членови).

Метафорите служат за да се означи еден предмет или концепт со називот на друг предмет заради сличноста по некое обележје или метафората е сликовито изразување на некој поим. Метафорите играат значајна улога затоа што претставуваат севкупност на меѓусебно поврзани значења. Ако за организацијата се каже дека тоа е фамилија, тогаш се подразбира дека во неа постои „татко на фамилијата“ (што се однесува на лидерот или сопственикот) и помлади членови на фамилијата (вработените) и дека помладите треба да ги слушаат постарите.

²² Поповски, В. (2001). Влијанието на организациската култура врз деловноста на претпријатијата, Економски институт, Скопје, 72.

- Бихејвиористички симболи – организациски ритуали, прослави и церемонии.

Бихејвистичките симболи се дел од симболичните елементи на културата и претставуваат воспоставени начини на однесување на членовите на организацијата. Однесувањето на членовите во организацијата зависи и е резултат на начинот на кој тие размислуваат.

Секојдневните активности, ритуали, прослави и церемонии што се карактеристични за секоја организација претставуваат клучен аспект на нејзината култура. Најуспешните организации го поддржуваат организирањето и спроведувањето на симболични активности и прослави бидејќи на тој начин успешно се манифестираат организациските вредности и правила.²³ Вакви прослави и церемонии можат да се организираат по повод одбележување на годишнина од постоењето на организацијата, испраќање на вработените во пензија, прослави за добрите деловни резултати, како и наградување на членовите за нивните достигнувања. На тој начин се мотивираат членовите да покажат поголема доверба и припадност кон организацијата

- Материјални симболи - ентериерот и екстериерот на објектите, начин на облекување на вработените, превозните средства што ги користат членовите, лого.

Материјалните симболи се сите опипливи предмети во организацијата, кои покрај својата употреба, исто така имаат улога да ги одржуваат и пренесат верувањата, претпоставките и вредностите на членовите во организација и на надворешната средина.²⁴ Тие го сочинуваат најповршинскиот слој на организациската култура и најлесно можат да се препознаат заради тоа што имаат најголемо влијание во пренесувањето на пораките и начинот на однесување на вработените. Таков е примерот со Американскиот универзитет, каде вратата на професорот е отворена за време на прием на студентите со што се пренесува

²³ Fred C. Lunenburg (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29(4), 5.

²⁴ Ritti.R and Funkhouser.G (1989). Organizational Behavior, New Delhi, 242 – 277.

основната порака од таквото уредување дека овде професорите им служат на студентите, а не обратно.

Сите видливи и опипливи аспекти на една организација, она што луѓето слушаат и гледаат, со едно име се наречени артефакти. Според Шеин (Shane) артефакти се: вербалните манифестации и физичко однесување на организациската култура.²⁵ Сè што се гледа во организацијата има некакво значење и претставува дел од нејзината организациската култура.

Со оглед на тоа дека некои симболички елементи релативно лесно се менуваат, нивната промена може да биде индикација на вработените дека менаџментот сака да внесе одредени промени и во организациската култура.

²⁵ Edgar H.Schein (1991). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass Pub, 14.

3. Аспекти на организациската култура

3.1. Типови на организациска култура

И покрај тоа што се смета дека секоја организација има единствена организациска култура, која по своите карактеристики се разликува од културите во другите организации, сепак истражувачите вршат генерализација и класификација на културата на неколку основни типови. На тој начин ќе се овозможи полесно да се осознае овој концепт и да се проучи постоењето и примената на организациската култура како составен дел на секоја организација.

3.1.1. Класификација според Хенди (Handy)

Во литературата најчеста е класификацијата на организациската култура која ја дава Хенди (Handy). Хенди разликува четири основни типови на култури кои можат повеќе или помалку да се најдат во организациите, тоа се: култура на моќ, култура на улоги, култура на задачи и култура на личност.²⁶

Култура на моќ

Во оваа култура лидерот има главна улога, а организацијата претставува средство за остварување на неговите цели. Сите одлуки во организацијата ги донесува лидерот, што значи дека многу поголема доверба се има во него како личност, отколку на тимовите и групите во организацијата, што значи дека судбината на организацијата е во негови раце. Доминантното влијание само на една личност резултира со динамична структура која е во можност брзо да одговори на надворешните промени и закани. Значи, главна предност на организациите со култура на моќ е нивната флексибилност и брзо адаптирање на промените во надворешното окружување. Културата на моќ се базира на доверба и неформални односи помеѓу членовите, каде нема многу пишани правила и

²⁶ Handy.C.B. (1986). Understanding organizations, Penguin Books, Harmondsworth, 180 – 203.

процедури. Овој тип на култура се заснова на директна контрола на вработените од страна на лидерот, заради тоа што неговата компетентност и познавањето на работата се клучен фактор од што зависи ефикасноста на организацијата. Кај организациите со ваква култура владее конкурентска атмосфера каде вработените се борат за власт и подобра позиција во организацијата преку напорите да се истакнат и да го привлечат вниманието на лидерот. Слаба страна на културата на моќ е што таа е многу ризична, бидејќи сè во организацијата зависи и е во рацете само од еден човек и неговите способности. Оваа култура е погодна и ефикасна за мали организации кои работат во динамично опкружување, што бара брзи реакции на промените.

Култура на улоги

Културата на улоги е бирократска култура којашто се заснова на логика, разум и рационалност и во која владеат правила, процедури, авторитет и дефинирани улоги. За разлика од културата на моќ каде доминантна улога има лидерот, кај културата на улоги најзначајна улога имаат формални правила и процедури, одредени работни места и улоги. Моќта доаѓа од позицијата, а во помала мера од стручноста на луѓето. Однесувањето на вработените е строго одредено и стандардизирано, каде вработените немаат можност да ја покажат својата креативност, иновативност и претприемачки дух. Организациите со ваков тип на култура работат во стабилни и предвидливи услови и не се адаптивни на промените во надворешното опкружување. Културата на улоги ми нуди безбедност на членовите на организацијата и најмногу одговара на тие кои се аверзични кон ризикот. Оваа култура најмногу се јавува во големи претпријатија, особено во јавни институции што работат во предвидливо опкружување.²⁷

²⁷ Struwig, F.W. and Smith, E.E. (2000). The organizational culture types of South African Firms, South African Journal of Economic and Management Science, 3(2), 321-332.

Култура на задачи

Оваа култура е ориентирана на работата или проектот и се базира на претпоставката дека организацијата работи исклучиво поради исполнување на поставените задачи. Оваа култура, уште се нарекува и тимска култур, има флексибилна структура и по потреба може да се формираат тимови, кои ќе бидат насочени кон решавање на некој специфичен проблем. Во културата на задачи членовите се вреднуваат во зависност од нивните вештини, знаење, стручност и придонес во остварување на задачите. Поединците имаат слобода на избор и контрола над нивната работа. Кај овие култури се смета дека целите се остварени тогаш кога задачите ќе бидат завршени и проблемите ќе бидат решени. Оваа култура уште се нарекува и култура на достигнувања и најмногу одговара на луѓе кои се посветени, самостојни и флексибилни, чии основен мотив се успехот, достигнувањето и други нематеријални награди. Главен проблем кај овие култури е што неопходен ресурс за работа се луѓето со нивната способност и знаење, а тие многу тешко можат да се привлечат и задржат во организацијата. Културата на задачи е флексибилна и способна да одговори на надворешните барања. Овој тип на култура е најсоодветен за мали и специјализирани организации, како што се консултантски фирми и адвокатски канцеларии.

Култура на личност

Културата на личност е невообичаен тип на култура каде главна улога има поединецот. Организацијата постои само за да им служи и да им помогне на поединците во неа, што значи дека овде се промовираат индивидуалните цели, интереси и благосостојба над организациските.²⁸ Индивидуалната автономија е идеална за ваков тип на организации. Оваа култура се опишува како „степен до кој менаџерите водат сметка како нивните одлуки ќе се одразат врз резултатите на поединците“. Културата на личност се карактеризира со мал број на правила и

²⁸ Handy C.B. (1985). Understanding Organizations, Factson File Publications, New York, USA, 195.

процедури, а најголема вредност имаат слободата и независноста. Од овие причини културата на личност многу ретко се наоѓа во реалноста кај некои групи на професионални лица како што се доктори, заболечари и архитекти.

3.1.2. Класификација според аспектот на набљудување

Во литературата се среќаваат и други поделби на организациската култура во зависност од аспектот на набљудување на истата. Во зависност од тоа каква е комуникацијата помеѓу членовите и дали тие можат да ги задоволат нивните потреби и очекувања се врши класификација на организациската култура на три општи типови и тоа: конструктивна, пасивноодбранбена и агресивноодбранбена. Истражувањата покажале дека конструктивната дава значително подобри резултати отколку одбранбените култури .

Конструктивна култура

Конструктивната култура ја охрабрува комуникацијата помеѓу вработените и тимската работа. Во ваква средина иновативноста е наградена, а луѓето постојано учат и се надоградуваат. Организациите повеќе го ценат квалитетот над квантитетот и креативноста над согласноста. Тие се насочени кон тековните финасиски резултати, но и кон развој на вработените за да осигураат подобри резултати во иднина. Конструктивни стилови на организациска култура се:

Култура на достигнување - насочена е кон резултатот, што се постигнува со квалитетно извршување на задачите и напорна работа.

Културата на самоактуелизација – насочена е кон креативност, квалитетот и развојот на поединецот.

Хуманистичко – охрабрувачка - насочена е кон заедничко унапредување на вештините и развој на сите членови во организацијата. Во ваква атмосфера се зголемува продуктивноста, посветеноста и задоволството на вработените.

Култура на дружељубивост – насочена е повеќе кон создавање на пријатна атмосфера, каде членовите се искрени и отворени за соработка отколку кон финансискиот резултат.²⁹

Пасивно-одбранбена култура

Пасивно-одбранбената култура е традиционална и бирократска. Вработените работат по строго поставени норми, правила и процедури и се однесуваат на начин да ги задоволат потребите на другите и да се избегнат меѓусебни конфликти. Од причини што членовите не се однеуваат во согласност со нивните ставови, верувања и желби, постои низок степен на мотивираност и задоволство од работата. Пасивноодбранбени стилови се:

Култура на прифаќање - постои едноумие, што значи дека сите членови се согласуваат со првата идеја и не се развива дискусија за да се најде подобра алтернатива. Кај оваа култура конфликтите се минимални.

Конвенционална култура - постојат строги правила кои го насочуваат однесувањето на членовите и секој знае што се очекува од нив.

Зависна култура - членовите се премногу зависни од лидерот, кој ги донесува сите одлуки.

Култура на избегнување - успехите не се наградени, а грешките се казнуваат, поради тоа вработените постојано ја префрлаат одговорноста на другите.

²⁹ Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations., 146-160.

Агресивно-одбранбена култура

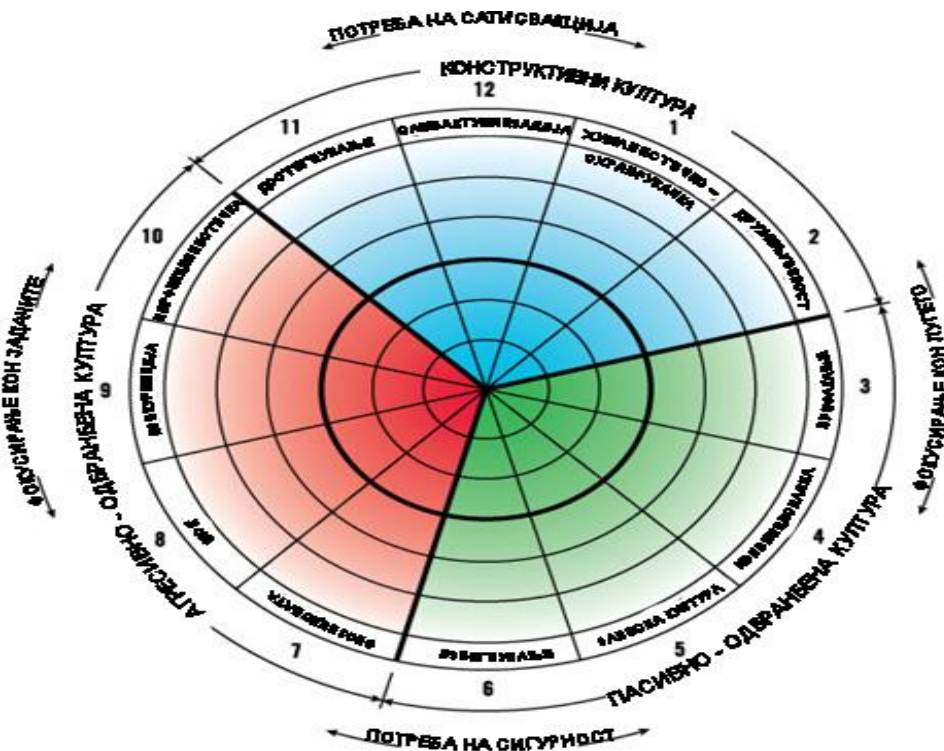
Агресивно-одбранбената култура е конфронтирачка и најмалку посакувана култура, каде преовладува високо ниво на стрес. Акцент се става на задачите, а луѓето немаат важност. Одлуките се донесуваат врз основа на позицијата што ја имаат луѓето во организацијата, а не според знаењето и стручноста. Такви се следните култури: опозициона култура, културата на моќ, конкурентска култура и перфекционистичка култура.

Опозиционата култура - вработените секогаш ги критикуваат туѓите идеи, што води кон погрешни одлуки во врска со решавање на проблемите.

Култура на моќ – местото и важноста на членовите произлегува од статусот што го имаат во организацијата. Вработените не се мотивирани да се посветат на работните задачи и да придонесат за нивно успешно решавање.

Културата на конкуренција – резултатите се мерат, не според тоа што имаат сработено членовите, туку дали тие се подобри во споредба со останатите вработени во организацијата, т.е. дали се јавуваат како победници или поразени.

Перфекционистичка култура – најмногу се ценат упорноста и напорната работа. Таа може да биде непродуктивна бидејќи има премногу високи барања за резултатите и не се толерираат грешки.



Слика 3.1. Конструктивни и одбранбени култури: ³⁰

Figure 3.1. Constructive and defensive cultures:

3.1.3. Типови генерички култури

Деал и Кенеди (Deal and Kennedy), (1988) опишуваат четири вида на генерички култури и тоа: мачо култура, култура на работа и забава, култура на обложување и процесна култура. Оваа класификација се базира на две основни детерминанти: степенот на ризик што го презема организацијата и брзината на повратните информации за резултатите од работењето.

³⁰ Извор: Srpska Asocijacija Menazera (2012) Organizaciona kultura i liderstvo <http://www.sam.org.rs>



Слика 3.2. Генерички култури³¹

Figure 3.2. Generic cultures

Мачо-културата

Оваа култура се заснова на личноста и способноста на лидерот да ги искористи можностите од надворешното опкружување и да ги оствари целите. Организацијата презема високо ниво на ризик во извршувањето на активностите и добива брзи повратни информации за успехот. Карактеристични вредности на лидерот се: креативност, нетолерантност, желба за истакнување . На пазарот опстануваат само оние организации кои можат да се справат со неизвесноста и силната конкуренција. Тие остваруваат брз успех или ги снемјува од пазарот.

³¹ Извор: Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison - Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 107-108

Култура на работа и забава

Кај оваа генеричка култура лидерите преземаат ниско ниво на ризик и добиваат брзи повратни информации. Културата на работа и забава обично е карактеристична за производствените и трговските претпријатија чијашто основна цел е да ги задоволат барањата на потрошувачите. Доминантна улога имаат тимската работа и задоволството во работењето.

Културата на обложување

Организациите кои поседуваат култура на обложување донесуваат одлуки со висок ризик, а може да чекаат со години за да добијат повратни информации за тоа дали активностите што ги преземале се исплатливи. Со оглед на тоа што овие одлуки се многу значајни поврзани со големи, капитални инвестиции, вредностите се долгорочно насочени и постои заедничко верување дека се потребни студиозни и темелни истражувања, планови и подготовки пред да се донесат. Со ваква култура се одликуваат фармацевските компании, архитектонски фирми и други капитално интензивни индустрии.

Процес – култура

Оваа култура става акцент на системите и процедурите во организацијата. Таа е карактеристична за организации кои преземаат низок ризик во донесувањето на одлуките и добиваат бавни повратни информации. Во случај кога нема повратни информации, вработените сметаат дека треба да се насочат на тоа како да ги извршуваат работите. Во вакви услови вработените треба да поседуваат технички вештини. Со овој тип култура се одликуваат банките, осигурителни компании, државните агенции.

3.2 . Модели на организациска култура

Со оглед на комплексноста на поимот и различното дефинирање на културата, важно е да се истражат повеќе модели на организациска култура со цел да се добијат поконцизни и продлабочени познавања во врска со овој концепт.

3.2.1. Модел на култура според Шеин (Schein)

Шеин (Schein) смета дека културата е атрибут на организацијата кој најтешко може да се промени надминувајќи ги сите други атрибути како производството, услугите, раководството. Неговиот модел е опишан од три когнитивни нивоа на организациската култура, кои се менуваат од видливо ниво на врвот, до имплицитно или невидливо во основата. Шеин (Schein) смета дека менаџерите во организацијата можат да управуваат со овие културни елементи доколку тие ја разберат суштината на културата и го сфатат нејзиното функционирање.³²



Слика 3.3. Модел на култура според Шеин (Schein)³³

Figure 3.3. Schein's model of organizational culture

³² Huszyski, A. and Buchanan, D. (2001). Organizational Behaviour, Financial time, England, 626.

³³ Извор: Edgard H.Schein (1991), Organizational culture and leadership, Jossey – Bass Publishers, San Francisco, 14

Ниво 1: Артефакти.

Артефактите и церемониите се највидливото ниво на културата коишто се составени од нивната материјална и општествена средина. Тие се површински манифестации и форми на однесување кои се гледаат и слушаат, а со тоа и „испраќаат порака“ до посетителите на организацијата, клиентите и вработените. Ова ниво ги вклучува физичкиот простор, мебелот, јазикот и ритуалите и однесувањето на членовите како помеѓу себе, така и со надворешните лица. Артефактите лесно можат да се препознаат, но понекогаш е тешко да се сфати нивното значење.

Ниво 2 : Вредности

Вредностите се вкоренети размислувања и убедувања на членовите во една организација што го насочуваат нивното однесување. Тие всушност покажуваат како членовите ја претставуваат организацијата и на самите себе и на другите, што значи дека вредностите претставуваат елемент што ја разликува организацијата од другите. Вредностите на организацијата, всушност се вредности на поединци, најчесто на менаџерите што се пренесени и прифатени од страна на останатите членови во организацијата и тие воедно претставуваат и “организациски цели” кои се посакувани од сите. Тие ја опишуваат крајната состојба или резултат што лидерите се стремат да го постигнат преку активностите на членовите во организацијата и се смета дека имаат важна улога во донесувањето на одлуките и нивото на ризик што се презема во организацијата.³⁴ Ако активностите се покажат успешни и членовите имаат заедничка перцепција за тој успех, вредноста постепено се претвора во заедничко верување, а подоцна и во заедничка претпоставка.

Ниво 3: Основни дадени претпоставки

Според Шеин (Shine) претпоставките ја сочинуваат најдлабоката компонента на културата и длабоко се врежани во потсвеста на луѓето. Претпоставките се водич за однесувањето на луѓето и ги даваат насоките во

³⁴ Gutterman, S. A. (2013). Challenges for Leaders: Assessing and Changing organizational culture, International Journal on Leadership, 1(1), 2.

врска со тоа како тие да размислуваат за работата, меѓучовечките односи и за ефикасноста на целите. Организациската култура настанува со создавање и систематизација на поголем број на претпоставки, верувања, вредности и норми кои се создаваат со повторување на успешните решенија за проблемите на надворешните адаптација и внатрешна интеграција. Културата на ова ниво придонесува кај членовите да се подигне свеста за идентитет и самопочит.³⁵ Претпоставките обично тешко се одредуваат и менуваат бидејќи елементите на културата на ова ниво се невидливи. Не може да се менува нешто за што луѓето не се свесни, што значи дека тие мора да станат свесни за претпоставките, па дури потоа да ги менуваат.

3.2.2. Модел на култура според Котер (Kotter) и Хескет (Heskett)

Во моделот на култура што го даваат Котер и Хескет (Kotter, Heskett) постојат две нивоа кои се разликуваат во зависност од видливоста и степенот на отпор на промените. Подлабокото и помалку видливо ниво на организациската култура го сочинуваат заедничките вредности. Тоа се важни интереси и размислувања прифатени од најголем број членови во организацијата, кои го насочуваат однесувањето и кои се задржуваат и продолжуваат да постојат дури и тогаш кога членовите се менуваат. Сфаќањата за тоа што е важно во животот може значително да се разликуваат од организација до организација. Во некои тоа можат да бидат финансиските резултати, во други технолошките иновации, а во трети благосостојбата на вработените. Поради тоа што на ова ниво вредностите што ги поврзуваат членовите во организацијата се длабоко вкоренети во нивната потсвест, речиси е невозможно да се променат. Второто ниво во овој модел на култура е повидлив и него го сочинуваат модели на однесување на членовите во организацијата кои произлегуваат од заедничките вредности и практики. Членовите кои ги прифаќаат воспоставените шеми на однесување се наградуваат, а оние кои не ги прифаќаат се казнуваат. И на ова

³⁵ Hatch, M. J. and Schultz, M. (Eds.). (2004). *Organizational identity: A reader*, Oxford, Oxford University Press, 16-27.

ниво културата тешко може да се промени, но сепак многу полесно во споредба со нивото на основни вредности.³⁶

3.2.3. Манифстации на култура според Хофстид (Hofstede)

Хофстид (Hofstede) ја опишува културата како „колективно програмирање на умот што ги разликува членовите на една организација од друга“. Таа е општествено конструктивен феномен, што се дели помеѓу членовите на една група, апстрактна и нејасна, која тешко може да се препознае, а уште потешко да се промени.³⁷

Моделот на култура на Хофстид (1990) се состои од четири слоеви преку кои се манифестираат културните разлики, а тоа се симболи, херои, ритуали и вредности.



Слика 3.4. Модел на култура според Hofstede³⁸

Figure 3.4. Model of culture according to Hofstede

³⁶ John.R.Kotter and James.L.Hesket (1992), Corporate culture and performance, United States of America, 4.

³⁷ Alvesson, M. and Sveningsson S. (2008). Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress, New York, 36.

³⁸ Извор: Hofstede,G. (1990), Cultures and organizations: software of the mind, London, стр.9

Симболите се дефинираат како зборови, слики, гестови или објекти кои имаат големо значење за културата и се признаени само од членовите кои ја делат таа култура. Јазикот, жаргоните, облеката го сочинуваат ова ниво. Новите симболи брзо и лесно се шират, а старите исчезнуваат. Тие може лесно да се копираат од страна на поединци кои припаѓаат на други култури.³⁹

За хероите се смета дека тоа се лица кои се реални или измислени, живи или починати чишто особини, карактеристики и достигнувања се многу вредни и ценети од страна на останатите членови во организацијата и како такви претставуваат модели на однесување .

Ритуалите се колективни активности, кои се технички непотребни за остварување на целите, но имаат општествено суштинско значење во рамките на културата. Како примери можат да се наведат начинот на однесување и покажување на почит кон останатите, прослави и церемонии и др.

Симболите, хероите и ритуалите затоа што го сочинуваат видливото ниво на културата, со еден збор можат да се наречат практики.

Јадрото или основата на културата ја сочинуваат вредностите коишто се помалку видливи и несвесни. Тие претставуваат јасни насоки кон посакувана состојба. Тие покажуваат што е добро наспроти лошо, нормално наспроти абнормално, чесно наспроти нечесно.

3.2.4. Модел на култура и ефикасност според Денисон (Denison)

Моделот на организациска култура според Денисон повеќе од две децении се заснова на истражување на поврзаноста на културата со крајните организациски перформанси. Денисон се фокусира на проучување на врската помеѓу организациската култура и ефикасноста од работењето, како што се профитабилноста, долгорочниот раст и развој на организацијата, иновациите,

³⁹ Hofstede, G. (1990), Cultures and organizations: software of the mind, London, 7

како и задоволството на вработените и потрошувачите. По примерот на Шеин, Денисон истакнува дека во јадрото или сржта на културата се наоѓаат основните верувања и претпоставки, што го чинат најдлабокото ниво на организациска култура.

Овие основни претпоставки обезбедуваат основа, врз база на која: (1) се формира површинското ниво на културата, т.е. вредностите и видливите артефакти, како што се симболи, херои, ритуали; (2) се одредува начинот на однесување.⁴⁰

Денисон во својот модел на организациска култура нагласува четири клучни карактеристики што треба да ги поседува една организација за да биде ефикасна. Четирите клучни карактеристики на овој модел се: мисија, адаптивност, инволвираност (вклученост) и доследност.



Слика 3.5. Модел на култура според Денисон⁴¹

Figure 3.5. Denision`s model of culture

⁴⁰ Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 292.

⁴¹ Извор: Denison, D. R. (2009). *Culture Getting Started Guide*, Denison Consulting, 6

Овие карактеристики помагаат да се даде одговор на клучните прашања во врска со организацијата.⁴²

- **Мисија:** Дали вработените знаат која е крајната цел кон која треба да се стремат?
- **Приспособливост:** Дали организацијата може да одговори на барањата на пазарот / надворешното опкружување?
- **Вклученост:** Дали членовите на организацијата се усогласени, посветени и ангажирани?
- **Доследност:** Дали постојат вредности, системи и процеси кои обезбедуваат подлога за насочување на однесувањето?

Мисија. Успешните организации имаат јасна претстава за насоките што треба да се следат за да се остварат стратешките цели и имаат визија за тоа како организацијата ќе изгледа во иднина.⁴³ Оваа особина се мери со три индекси:

- *Стратешка насока и намери:*

Стратешките насоки и намери ја пренесуваат целта на организацијата и ја прават јасна така што секој може да придонесе за нејзино остварување и да "остави свој белег" на индустријата.

- *Цели и задачи:*

Целите и задачите се поврзани со мисијата, визијата и стратегијата. Јасно поставените краткорочни цели овозможуваат секојдневните активности на вработените да бидат во согласност со стратегијата и визијата на организацијата

⁴² Denison, D. R., and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.

⁴³ Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*, Harvard Business School Press, 117 – 138.

- *Визија:*

Сите членови на организацијата делат заеднички погледи и желби за посакуваната состојба на организацијата во иднина.

Адаптибилност (приспособливост). Приспособливоста е способност на организацијата со своите акции да одговори на побарувањата на надворешното опкружување. Успешната организација има изградено систем на вредности и норми што ја зголемува нејзината способност да ги претвори сигналите од надворешната средина во внатрешни промени, а со тоа и можност не само за опстанок во динамичното опкружување, туку и за раст и развој на организацијата. Овој модел се мери со три индекси:

- *Креирање промени:*

Организацијата треба да биде адаптибилна во извршување на работата со цел да ги задоволат потребите за промени. Тоа значи дека тие се способни да го проучат бизнис опкружувањето, брзо да реагираат на тековните трендови и да ги предвидат идните промени.

- *Фокусирање на купувачите:*

Организацијата ги разбира и реагира на барањата и потребите на купувачите и ги антиципира нивните идни потреби. Тоа е одраз на степенот до кој организацијата се грижи да ги задоволи своите клиенти.

- *Организациско учење:*

Сигналите што ги прима од опкружувањето, организацијата ги интерпретира во можности за поттикнување на иновации, стекнување на знаења и развивање на способностите.

Инволвираност (Вклучување) - Ефикасните организации ги охрабруваат нејзините членови да учествуваат во градење на тимови во рамките на

организацијата и развој на нивните способности на сите нивоа.⁴⁴ Директорите, менаџерите и вработените се посветени на нивната работа и имаат силно чувство на интегритет. Сите вработени чувствуваат дека имаат удел во донесувањето на одлуките и сметаат дека нивната работа е директно поврзана со целите на организацијата. Овие организации повеќе се потпираат на неформални, доброволни и имплицирани контролни системи отколку на формални и експлицитни системи на контрола. Во моделот, оваа особина се мери со три индекси:

- *Еманципација:*

Вработените се чувствуваат информирани, инволвирани и одговорни за работата што ја вршат. Тие сметаат дека можат да имаат позитивно влијание и да дадат свој придонес во организацијата.

- *Ориентација кон тимот:*

Суштината на овој индекс се состои во тоа што на работата се гледа како на соработка на вработените, кои со тимска работа и заемна одговорност ќе ги остварат заедничките цели.

- *Способност за развој:*

Организацијата континуирано инвестира во развојот на способностите и вештините на вработените со цел да останат конкурентни и да ги задоволат новите потреби на пазарот.

Доследност. Организациите можат да бидат ефикасни само доколку се конзистентни, доследни и добро интегрирани. Доследноста е резултат на заедничкиот начин на размислување и високиот степен на усогласеност помеѓу

⁴⁴ Lawler, E., & McDermott, M. (2003). Current performance management practices. *Worldat-Work Journal*, 12(2), 49-60.

членовите и може да биде моќен извор на стабилност, внатрешна интеграција и координација.⁴⁵ Во моделот оваа особина се мери со три индекси:

- *Основни вредности:*

Членовите на организацијата делат комплет на вредности и очекувања кои создаваат чувство на идентитет.

- *Договор:*

Членовите на организацијата се во можност да постигнат договор за критични прашања, т.е. да се балансираат различностите кога ќе се појават.

- *Координација и интеграција:*

Различни единици на организацијата се во можност да работат заедно за да се постигнат заедничките цели.

Денисон докажа дека организациите кои поседуваат две од овие карактеристики често делат одредени ориентации и резултати. Организациите кои ги поседуваат вклученоста и доследноста првенствено имаат внатрешен фокус и се однесуваат на внатрешната динамика на организацијата, додека пак организациите со адаптивност и мисија имаат надворешен фокус и се однесуваат на интеракцијата на организацијата со надворешната средина. Организациите пак со вклученост и адаптивност се фокусираат на флексибилност и промена, за разлика од организациите со доследност и мисија кои се ориентирани кон стабилност.

⁴⁵ Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.

4. Фактори на организациска култура

Поради големата поврзаност и зависност на организациската култура со структурата на организацијата, детерминантите кои ја одредуваат и влијаат на организациската структура исто така ја одредуваат и културата. Само интензитетот на влијание на факторите е различен и променлив во зависност од конкретната ситуација. Како најважни фактори кои влијаат на организациската култура се:⁴⁶

- Однесувањето на раководството чии ставови и политики се рефлектираат во одлуките што ги носат вработените.
- Социјализација на организацијата - постапката кога нововработените се запознаваат со културата на организацијата. Овде се разликуваат 3 чекори:⁴⁷ влез (секој нов вработен има свои сопствени вредности, верувања и ставови), борба (органizaциската култура и индивидуалните култури влегуваат во конфликти) и промена (вработените се обидуваат да ја променат нивната култура и да ја прифатат културата на организацијата).
- Избор и селекција на вработените - тие треба да бидат избрани врз основа на нивните квалификации, како и со испитување на нивните вредности, верувања и ставови.
- Проценката, признавање и награди – ако напорите на вработените се правилно оценети и соодветно наградени тогаш во организацијата може да владее добра култура.
- Карактеристиките на луѓето како членови на претпријатието го одредуваат не само однесувањето и успешноста на претпријатието, туку и неговата структура и култура.

⁴⁶ Senior. B. and Fleming. J. (2006) Organizational Change, Third edition, Prentice Hall

⁴⁷ Management Labels. (2012), Management, organizational structure, <http://organizationalstructure.blogspot.com>

- Сопственоста на претпријатието ја одредува културата, различна сопственост – различна култура.
- Големината на претпријатието – големите претпријатија се формализирани, специјализирани, децентрализирани...
- Староста на претпријатието – во различни фази од животниот циклус на претпријатието има потреба од различни култури.
- Технологијата – влијае на организационата структура и на социјалните односи и култура на претпријатието.
- Целите на претпријатието.
- Средината во која функционира претпријатието.
- Стратегијата и структурата на претпријатието.
- Почитувањето на важни вредности.

Кога станува збор за изворите на организациската култура се смета дека во литературата е постигната согласност за следните три главни фактори: национална култура, карактеристиките на бизнисот или индустријата и личноста на менаџерот-лидерот во организацијата.

Национална култура

Националната култура е значаен фактор во создавањето на организациска култура, чие влијание се остварува преку претпоставките и верувањата кои се внесени во организацијата преку вработените, како членови на националната култура. Овие елементи на националната култура се вградени во потсвестта на членовите уште од најраната возраст, преку процесот на социјализација, семејството, образованието.⁴⁸ Како такви, претпоставките ја чинат основата на која се гради и развива културата на организацијата.

Хофстид (Hofstede) идентификува четири димензии на националната култура и тоа: растојание на моќта, избегнување на несигурност, индивидуализам наспроти колективизам и машкост наспроти женственост. Овие димензии на

⁴⁸ Mojić. D. (2011). Nacionalna I organizaciona kultura, Singidium revija 8(2), 145 -151

националната култура охрабруваат или попречуваат да се изгради и развие одреден тип на организациската култура.

Растојание (распределба) на моќта - степен до кој помалку моќните членови на една организација прифаќаат дека моќта се дистрибуира нерамномерно. Вработените прифаќаат дека моќта е легитимна и очекуваат лидерите да донесуваат одлуки и да имаат одлучувачко влијание врз работењето на организацијата.

Избегнување на несигурност – степен до кој членовите во организацијата го избегнуваат ризикот или пак ги прифаќаат културните промени. Со оглед на фактот дека луѓето имаат вродена аверзија кон ризикот и избегнуваат двосмислени и нејасни ситуации, се развиваат претпоставки и верувања кои се обидуваат да го избегнат таквиот ризик.⁴⁹ При извршувањето на секојдневните задачи вработените повеќе се потпираат на правилата и процедурите што постојат во организацијата. Формализација, стандардизација и јасна хиерархија обезбедуваат предвидливост во однесувањето и резултатите на членовите и можност за заштита од ризикот.

Индивидуализам наспроти колективизам - Овде се истакнува степенот до кој лицата се интегрирани во групи. Како индивидуализам се смета " степенот до кој организацијата му влева чувство на доверба на секој вработен и се обидува да ги развие и поттикне неговите способности и учество во работата". Индивидуализмот ги истакнува вредностите како што се: достигнување, иницијатива, посветеност, каде секој член има желба да даде свој придонес во остварување на организациските цели. За разлика од индивидуализмот, колективизмот се однесува на степенот до кој политиката на управување е насочена кон поттикнување и развој на колективен придонес на вработените,

⁴⁹ Younis. I., Yusof. N., Nikbin. D. (2010), A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance, International Journal of Business and Social Science, 1(3), 36

истакнувајќи го заедничкото донесување на одлуките. Овие култури се стремат кон тоа да прифатат заедничка судбина и се потпираат на други.⁵⁰

Машкост наспроти женственост - Со оваа димензија се нагласува поделбата на улогите помеѓу половите. Одраз на машкиот пол е самоувереноста и во културите каде доминираат машките вредности повеќе се ценат парите и резултатот, додека негодувањето е карактеристика што го обележува женскиот пол, па во културите со доминантни женски вредности се ценат пред сè позицијата и односите во општеството.⁵¹

Карактеристики на бизнисот

Карактеристиките на секторот имаат големо влијание во креирањето на културите на организациите кои делуваат во тој сектор. Организациите кои припаѓаат на еден економски сектор или индустрија работат во слични услови и се соочуваат со слични проблеми, што придонесува да се создадат и негуваат слични елементи во нивните култури. Организациите за да опстанат и да бидат конкурентни треба да одговорат на барањата на пазарот. Динамичноста и силната конкуренција на пазарот диктираат организациите да градат култури чии главни вредности се: флексибилност, креативност и иновативност. Исто така, видот на технологијата во бизнисот влијае на начинот на кои вработените се однесуваат и ги извршуваат своите задачи во рамките на организацијата. Брзата технологија бара организациите да бидат адаптивни и брзо да реагираат на промените, додека пак стабилната технологија наметнува култури чиишто вредности се сигурноста и стандардизацијата. Образовната и професионална структура на вработените, како фактор на бизнисот, од една страна е условена од структурата на пазарот и технологијата, а од друга страна и самата има удел во формирањето на организациската култура во претпријатијата. Образованието и професијата влијаат на ставовите, размислувањата и начинот на однесување на вработените

⁵⁰ Bubaker, a N. (2009). The impact of organizational culture on employees motivation: Libyan case study, Research Institute for the Built and Human Environment, 38 – 44.

⁵¹ Hofstede. G. and Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth, 11.

пред тие да влезат во организацијата и ваквите ставови вработените настојуваат да ги вградат во кулурата на организацијата.

Личноста на менаџерот - лидерот

За разлика од останатите членови во организацијата, лидерот има најголема моќ да влијае на создавањето на организациската култура. Како врвна фигура во една организација, преку процесот на управување, лидерот е во позиција да ги пренесе своите ставови, вредности и верувања на останатите членови и да ги вгради нив во организациската култура. Лидерот може да влијае на вработените несвесно, преку неговата личност и начин на однесување и да претставува пример кои останатите сакаат да го следат, и свесно, со намера да создадат систем на заеднички претпоставки, вредности и однесување што ќе ги поддржуваат и ќе бидат во согласност со стратешките цели на организацијата.

Поради силното влијание на менаџментот, како фактор што влијае на организациската култура, со промена на врвниот менаџерски кадар и т.н. визионерски лидери, се наметнува потребата од коренити промени и во организациската култура и тоа: нов систем на вредности и норми, нови модели на однесување и нови стилови на управување.⁵²

⁵² Kapital magazin (2011) <http://www.kapital.mk>

5. Улога (значање) на културата во организацијата

Организациската култура е пресуден фактор за успехот на организацијата и има големо влијание на работата и, воопшто, на животот на вработените со оглед на фактот дека тие поминуваат 40 и повеќе часови на работното место.⁵³ Важноста на организациската култура за постигнување успех се согледува преку нејзините основни функции.⁵⁴

5.1. Културата како фактор за донесување на стратешки одлуки

Организациската култура има силно влијание на стратешкото одлучување. Донесувањето на одлуките во една организација, вклучувајќи ги и стратешките, е под влијание на вредностите, верувањата и претпоставките на оние кои ги донесуваат. Во организацијата врската помеѓу културата и стратегијата може да биде компатибилна и некомпатибилна. Доколку постои некомпатибилен однос помеѓу стратегијата и културата, организацијата во спроведување на стратегијата или ќе ја игнорира културата или пак ќе бара начини на адаптација на културата кон стратегијата или обратно. Затоа основна задача на менаџментот е да ја усогласи стратегијата со културата на организацијата. Стратешките одлуки од типот на избор на бизнисот, одредувањето на деловниот простор и поставување на основните цели зависат пред сè од претпоставките на менаџментот, но и од начинот на кој организацијата ги прима информациите од надвор и какви се нејзините перцепции за опкружувањето.

5.2. Културата како детерминанта на способноста на организацијата да се прилагоди на промените во опкружувањето

Надворешното опкружување кое станува се покомплексно и подинамично бара управување со промените, брзи реакции и флексибилност во врска со

⁵³ The Importance of Culture in Organizations | Chron.com

⁵⁴ Brown, A.D. (1995). *Organisational culture*. London: Pitman Publishing, 5, 42-46.

донесувањето на стратешки одлуки. Во вакви услови организациите ја користат организациската култура во која како доминантни вредности се негуваат адаптивбилноста и иновативноста, што ќе им овозможи на организациите не само опстанок, туку и раст и долгорочен развој.

5.3. Културата како механизам за координација во претпријатието

Организациската култура е моќен механизам за координација, што ќе воспостави отворени односи и добра соработка како помеѓу вработените така и помеѓу вработените и претпоставените во организацијата. Културата обезбедува заеднички норми и правила на однесување на вработените кои им овозможуваат да постигнат согласност за тоа како да се организираат воопшто и да ги одредат начините на кои треба да се донесуваат одлуките во организацијата. Кога треба да се донесе некоја важна и сложена одлука, организациската култура може да помогне да се намали бројот на алтернативи кои треба да се резгледаат. Значи, кога во организацијата постои силна и единствена култура, таа гарантира стабилен, хомоген и конзистентен систем на верувања и претпоставки на кој се придржуваат речиси сите вработени во работењето. Тоа придонесува кон висок степен на координација и разбирање на вработените.

5.4. Културата како механизам за контрола на однесувањето на вработените

Културата, исто така, може да биде моќно средство на контрола на однесувањето преку основните претпоставки и верувања, што ги делат сите вработени во организацијата. Доколку вработените ги прифатат тие вредности и норми и ги вградат во нивниот начин на размислување и однесување, во тој случај многу лесно и едноставно се врши контрола на нивното однесување во работењето. Културните предрасуди ефикасно го разграничуваат степенот до кој вработените можат да ја изразат својата индивидуалност на начин кој е многу

поинтересен и посуптилен во споредба со формалните системи на контрола и координација, правилата и пишаните процедури.⁵⁵

5.5. Културата како регулатор на конфликтите

Организациската култура значително ги редуцира конфликтните ситуации во организацијата. Конфликтите обично настануваат како резултат на разликите во претпоставки, верувања и погледи на луѓето за светот околу нив, што пак резултира со неизбежни конфликти во процесот на донесување на заеднички одлуки во секојдневната работата. Од тие причини силната култура зазема значајно место во намалување на конфликтите и негување на општествената кохезија и претставува еден вид на цемент што ја врзува организацијата заедно. Заедничката култура промовира доследност на перцепцијата, дефинирање на проблемот, развој на целите и подготовки за акција.

5.6. Културата како добар мотиватор

Културата може да биде значаен извор на мотивација на вработените што го зголемува придонесот на вработените и во крајна линија влијае на поголема ефикасност на организацијата. Организациската култура со добро усогласени вредности и верувања може да ги насочи вработените да постигнат поголемо чувство на лојалност и припадност во организацијата. Организациската култура силно влијае на членовите во организацијата во врска со тоа како тие се чувствуваат на работното место, нивото на мотивација, посветеноста и задоволство од работата. Од степенот на мотивација на вработените во голема мера зависи дали ќе се постигнат организациски цели. Хофстид (Hofstede) смета дека признавањето на вработените за сработеното ќе ги зголеми нивните заложби и напори во иднина. Мотивираните членови се горди на својата работа,

⁵⁵ Pheysey.C. D. (1993), Organizational cultures: Types and transformations, London, 22-40.

сметаат дека можат да дадат свој придонес за организацијата и се чувствуваат одговорни за организацискиот успех. Кантер (Kanter), пак, истакнува дека вработените во организацијата може да се мотивираат преку: мисијата што ги поттикнува вработените да ја сфатат важноста на нивната работа; награди на вработените за успешната работа; учење и зголемување на вештините на вработените преку обуки и тренинг и репутација на вработените.⁵⁶

Во последно време сè повеќе се истакнува важноста на организациската култура во задржување на знаењето во организацијата. Напуштањето на организацијата и флукуација на работниците придонесува за одлевање на знаењето што го стекнале работниците, а за кое организацијата инвестирала време и ресурси да го создаде. Имплицитниот долгорочен договор меѓу организацијата и нејзините клучни вработени е поништен. Талентираниите вработени може да ја напуштат организацијата во секој момент, поради што важноста на културата во градењето на лојалност кон организацијата има растечката важност. Од овие причини, организациите сè повеќе се насочуваат кон градење на таква организациска култура која ќе ги спречи клучните луѓе од помислата да ја напуштат организацијата.⁵⁷

⁵⁶ Kanter. R. (1989). The New managerial Work, Harvard Business Review, 89(6), 85-92.

⁵⁷ Dess.G., Lumpkin.G.T., Eisner. A.,B., (2007). Strategijski menadžment, Data Status, Beograd 3, 135.



Слика 5.1. Значење на организациската култура⁵⁸

Figure 5.1. Importance of organizational culture

Од претходното изнесено се истакнува дека влијанието на организациската култура е многу комплексно и мултидимензионално и се одразува на сите аспекти на работењето и сите деловни процеси, а преку нив и на сите краткорочни и долгорочни резултати во една организација.⁵⁹

⁵⁸ Извор: Janićijević, N. (1997). Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća, Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd;

⁵⁹ James. A. F. S. (1995). Menagement, Prentice - hall International, inc. New Yersey, 187.

6. Улогата на менаџерот-лидерот во управување и менување на организациската култура

6.1. Значењето на менаџерот-лидерот со неговите карактеристики за организациската култура

Иако сите членови во организацијата можат да придонесат за градењето и одржувањето на организациската култура, сепак најголемо влијание имаат менаџерите – лидерите преку нивните повеќекратни и значајни улоги. Овде се покренува прашањето дали сите менаџери се и лидери. Иако се смета дека во поново време тоа е надминато и дека секој менаџер треба да поседува и лидерски способности, сè уште во организациите се среќаваат менаџери без лидерски квалитети кои ги вршат само своите менаџерски функции. Ова обично се случува во земјите во транзиција каде не е целосно дефинирана сопственоста или каде нема изградени вредносни квалитети во работењето. Од причини што тоа не е цел на истражување во овој труд, ваквите разлики ќе бидат занемарени и ќе се посвети внимание на тоа кои карактеристики треба да ги поседува водичот за да може успешно да ја води организацијата. Со оглед на одговорноста што ја има и функциите што ги извршува, ефективниот лидер треба да поседува многу способности и вештини, со цел правилно да ги усмери и насочи активностите на своите подредени во насока на остварување на високи перформанси. Некои од најзначајните карактеристики што треба да ги има секој лидер се: да ги гледа и предвиди работите на долг рок, да биде насочен кон крајната цел и да биде упорен и истраен во остварувањето на таа цел, да биде креативен, иновативен, смел и да презема ризици, решителен и амбициозен, отворен за соработка со вработените, да биде способен професионално да ги извршува своите функции, оптимист и емоционално стабилен.⁶⁰

⁶⁰ Kotter, J. (1991), A force for change: How leadership differs from management, Oxford, 25-38.

За да може успешно да ја врши својата улога во креирање и управаше со организациската култура, лидерот треба да го красат следните особини:

- > да биде способен да ги препознае и идентификува проблемите;
- > да биде способен да ги воспостави, одржува и развива односите помеѓу членовите во групата;
- > да биде способен да се справи со емотивните елементи во групата.

6.2. Стили на лидерство и влијанието на стилот на лидерот на културата

Со оглед на фактот дека лидерството не претставува само одредено насочено однесување, туку во најголем дел вклучува и размислување, мислења и чувства, лидерството може да се дефинира дури и како агент што работи преку културата, како средство и насока за акција. Смирцих и Морган (Smircich и Morgan), (1982) го дефинираат лидерството како активност која влијае на културата или „управување со мислењето“. Ова секогаш не значи дека лидерството ја креира или драстично ја менува културата, туку дека лидерството е културна манифестација што има влијание на други културни манифестации, како што се споделени сфаќања за целите, технологијата и животната средина.⁶¹ Организациите може да имаат различни организациски култури во зависност од стилот на лидерство, како фактор кој влијае на културата. Во истражувањата од областа на менаџментот, авторите идентификувале различни стилови на лидерство. Курт Левин (1939) класифицирал три стилови на лидери во организацискиот менаџмент: автократски; демократски или партиципативен и либерален (*Laisser-Faire*). Ваквата поделба е направена врз основа на однесувањето на лидерите од аспект на начинот на кој се донесуваат одлуките во организацијата.

Автократски лидери се личности од типот „направи како што велам“. За автократскиот стил на лидер се карактеристични доминантноста и диктатура преку

⁶¹ Alvesson, M. (2002), Understanding Organizational Culture, London, 105.

спроведување на неговата волја, без притоа да се земе предвид мислењето на подредените. Лидерите самостојно донесуваат одлуки, им даваат наредби на подредените и очекуваат тие да ги извршат дадените наредби врз основа на еднонасочна комуникација од врвот. Овој тип на лидерство наметнува строги правила и процедури, норми и вредности, што обично резултира со пасивен отпор од страна на членовите во организацијата. Лидерот нема доверба во подредените и врши директна контрола над нивните активности. Задачите се извршуваат како резултат на принуда и моќ од страна на лидерот и затоа тој не е сакан од страна на вработените. Вработените речиси воопшто немаат можност да напредуваат и да бидат наградени за извршената работа и затоа немаат мотивација да ги унапредат своите способности и вештини во насока на остварување на високи перформанси. Во организациите не постојат добри меѓучовечки односи, вработените не се идентификуваат со организациските вредности и норми и владее слаба и неприлагодлива организациска култура.

Кај *демократскиот (партиципативен)* стил на лидерство одлуките се донесуваат со здружување на способностите на лидерите и останатите членови, преку рамноправност на сите членови во тимот, а со тоа и поттикнување за нивни поголеми заложби во остварување на целите.⁶² Демократските лидери претпочитаат тимско работење и охрабруваат да се создаде поддржувачки амбиент со пријателски меѓучовечки односи коишто се темелат на доверба, љубезност, достоинство, соработка и двонасочна комуникација меѓу лидерот и подредените. Партиципативниот лидер придонесува за високо ниво на задоволство кај подредените и поголема мотивација и посветеност за остварување на високи достигнувања. Во ваква работна клима вработените покажуваат помал отпор кон промените, поголема идентификација со организациските цели, а со тоа и поквалитетно извршени задачи. Организациите со демократски стил на лидерство имаат силна култура која е прилагодлива на опкружувањето, каде вработените можат да ги менуваат воспоставените

⁶² Foster, D.E. (2002). A Method of Comparing Follower Satisfaction with the Authoritarian, Democratic, and Laissez-faire Styles of Leadership.. *Communication Teacher* 16 (2): 4–6.

вредности, норми и однесување во насока на поефикасно остварување на организациските цели.

Либералниот (Leisser-Faire) лидер им овозможува на вработените значително ниво на слобода во извршување на своите задачи. Вработените треба самостојно да ги одредат целите на нивните активности, средствата за нивно остварување, како и процесот на спроведување.⁶³ Лидерот има голема доверба во вработените и ретко ги контролира директно. Организациите со либерален стил на лидерство може да бидат ефикасни и да изградат цврста и прилагодлива организациска култура само ако вработените се експерти во своите области, со високи квалификации и искуство и ако се високо мотивирани, што произлегува од можноста за напредок. Но, честопати овој пристап не успева да обезбеди насока на членовите на тимот, што резултира со недостаток на мотивација.

Овие лидерски стилови се поедноставена класификација на лидерството, бидејќи во пракса вообичаено не постојат лидери кои одговараат само на еден стил, туку тие се измешани.

Посовремените пристапи во литературата, кои се ориентирани кон зголемување на индивидуалните способности на лидерите, прават разлика помеѓу харизматично, трансакциско и трансформационо лидерство.

Харизматичниот стил на лидер поседува најдобри управувачки способности и особини. Харизматичните лидери имаат визија, како и способност активно да влијаат и да ги мотивираат подредените да се однесуваат во насока на остварување на нивната визија. Тие за разлика од нехаризматичните лидери, умеат поефикасно да ги пренесат своите вредности и визија на подредените и да се постигне поголема согласност за тоа кои норми и вредности треба да ги поседува секој член во тимот.⁶⁴ Харизматичното лидерство ја поттикнува

⁶³ Gonos, J., Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation Management, Vol. 18, 2, 157-168.

⁶⁴ Tsui, A.S., Zhang., Z., Wang, H., Xin, K.R, Wu, J.B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organisational culture. The Leadership Quarterly. 17, 113-137

креативноста, иновативноста и мотививацијата во тимот, каде лидерот со својата самодоверба и цврста увереност во своите идеали претставува пример што подредените сакаат да го следат. Овие организации имаат силна организациска култура каде вработените ги прифаќаат заедничките вредности, норми и верувања и се однесуваат на начин што е конзистентен со организациските цели и визија. Ова резултира со зголемување на организациските перформанси.

Трансакциските лидери се фокусираат на мотивирање на подредените за максимално остварување на поставените задачи и цели преку системот на награди и казни. Овој тип на лидер ги идентификува потребите на неговите вработени и дава награди за да се задоволат тие потреби во замена на работничкиот труд за да се постигнат очекуваните резултати и одредено ниво на перформанси. Трансакциското лидерство е ориентирано кон зголемување на ефикасноста на веќе воспоставените практики и процедури и мотивирање на вработените за извршување на поставените задачи.⁶⁵ Лидерите сè повеќе се занимаваат донесените одлуки и планови успешно да се спроведат и да се намали отпорот кон одредени активности, отколку со правење на промени во организацијата. Ваквиот стил на лидерство може да биде успешен само доколку се воспоставени стабилни односи помеѓу вработените и лидерите внатре во организацијата и доколку има стабилно надворешно опкружување.

За разлика од трансакциското лидерство кое работи во стабилно опкружување, *трансформацискиот* стил на лидерство делува во непредвидливо опкружување со динамични промени, што бара и неопходни промени во организацијата и нејзината култура. Кога се менува културата, се создаваат можности за поефикасен индивидуален напредок и повисоки организациски перформанси.⁶⁶ За да се прилагоди на опкружувањето, трансформацискиот лидер мора да биде иновативен, подготвен за промени и преземање на ризик, да креира

⁶⁵ Jung D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity Research Journal*. 13, 185–195.

⁶⁶ Bass, B., Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly* 17, 112-121.

инспиративна визија и јасни цели за иднината и да биде способен да го предвиди процесот на промена во текот на подолг временски период со цел да се добие нова насока: промена, напредок и развој на организацијата. Преку личноста и способноста да ја пренесат новата визија на своите вработени, трансформационните лидери се во можност да ги инспирираат членовите да ги променат очекувањата, перцепциите, начинот на размислување и однесување и подигнување на свеста кон достигнување на повисоки организациски цели над личните интереси. Овие лидери им помагаат на своите подредени да стекнат самодоверба, да ги надминат внатрешните (сомнежи) ментални инхибиции, да ги унапредат личните односи преку меѓусебно разбирање, блискост и двонасочна комуникација, да станат свесни за нивните способности и вештини и да ја согледаат нивната улога во организацијата, а со тоа и да се посветат на своите работни задачи, соработници и целата организација. Тие ги мотивираат вработените за остварувања над очекуваното.

Лидерството станува трансформациско тогаш кога "лидерите и следбениците ќе се ангажираат заедно за да преминат на повисоко ниво на морал и мотивација."⁶⁷

6.3. Креирање (градење) на организациската култура од страна на менаџерот - лидерот

Наједноставен начин за лидерите да ги пренесат своите пораки е харизматичноста. Харизматичноста е магично решение и многу важен механизам да го привлечат вниманието на подредените и да ги презентираат и пренесат своите ставови и вредности на јасен и концизен начин, а со тоа да влијаат и на создавање на културата.

⁶⁷ Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row, Publishers, 20.

Меѓутоа, од причина што само мал дел од лидерите ја поседуваат оваа особина и тешко може да се предвиди нивното влијание од аспект на организацијата, харизматичноста не е веродостоен механизам за спроведување на процесот на социјализација. Поради тоа се одредени 12 механизми преку кои лидерите можат да влијаат на вработените. Тие се делат на примарни и секундарни со цел да ја истакнат разликата меѓу најмоќните секојдневни начини на работа на лидерите и поформалните механизми кои се користат за да се поддржи и да се зајакне примарната порака.

6.3.1. Примарни механизми

Шестте примарни механизми за вметнување се главните алатки со кои располагаат лидерите за да ги научат нивните организации како да размислуваат, да чувствуваат, да мислат и да се однесуваат врз основа на нивните намерни и ненамерни убедувања.

Овие механизми за вградување се надополнуваат и меѓусебно се зајакнуваат. Основата на кои се потпираат овие механизми се базичните претпоставки, вредности и верувања коишто се постојани.⁶⁸

Што мерат, што контролираат и на што обраќаат внимание лидерите

Најмоќен механизам за вградување на организациската култура што им стои на располагање на лидерите е плански да посветуваат внимание и да го потенцираат она во што веруваат и ставовите што ги застапуваат. Тоа може да биде нешто од она што тие го забележуваат и коментираат, до она со што секојдневно работат, контролираат, мерат или наградуваат. Дури и секојдневните забелешки и прашања наменети за одредена област може да бидат исто толку моќни како и формалните механизми за контрола и мерења.

⁶⁸ Schein, H. E. (2010). Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition, San Francisco: Jossey-Bass Pub, 236-250.

Ако лидерите се свесни за овој процес, тогаш планираното потенцирање на одредени работи станува моќно средство за пренесување на пораката, особено ако верувањата и претпоставките на лидерите се потполно конзистентни со нивното однесување. Значи, за да биде успешен овој механизам во вградувањето и одржување на посакуваната култура, не е важен интензитетот на она на што се посветува внимание, туку усогласеноста со основните претпоставки, верувања и вредности кои се прифатени како елементи на организациската култура.

Доколку, пак, лидерот не е свесен за моќта на овој процес или испраќа неконзистентни сигнали за она што го прави и она на што става акцент е во спротивност со неговите ставови и гледишта, во тој случај може да создаде емоционални проблеми кај подредените коишто ќе потрошат многу време и енергија за да дешифрираат што покажува неговото однесување и дури ќе му наметнат и мотиви на лидерот за работи кои може и да не постојат. Ова води до разни степени на културни конфликти и организациска патологија. Овие механизми се најдобро отсликани во фразата “што ќе си посееш, тоа ќе си ожнееш”.

Накратко, она на што лидерите постојано обрнуваат внимание, она што го наградуваат, контролаат и на што реагираат емотивно, најочигледно ги покажува нивните приоритети, цели и претпоставки. Ако тие обраќаат внимание на многу нешта, вработените ќе користат и други сигнали или свое лично искуство за да одлучат што е навистина важно, што може да доведе до постоење на многу различни претпоставки и повеќе субкултури.

Лидерски реакции на критични инциденти и организациски кризи

Кога една организација се соочува со криза во управувањето, таа има големо влијание врз културата. Во зависност од начинот на однесување на лидерот во кризни ситуации, или ќе се зацврсти постоечката култура или ќе се утврдат нови вредности, норми, правила и процедури со кои на некој начин ќе се промени културата. За целта на оваа анализа, кризата е она за што се верува

дека е криза и она што е дефинирано како криза од основачите и лидерите, а опасност може и да постои и да не постои за надворешната околина.

Кризите се многу значајни, пред сè во создавањето и пренесувањето на културата, поради тоа што со зголемената емотивна вклученост во текот на овој период се зголемува и интензитетот на осознавањето. Кризата го зголемува стравот, па со обидите да се намали стравот се зголемува мотивацијата за ново знаење и ако членовите ги споделуваат емоционалните искуства и научат заедно да го надминат стравот, поголема е и веројатноста да го запомнат она што го осознале.

Како лидерите ги распределуваат средствата

Претпоставките и верувањата на лидерот можат да се осознаат и преку тоа како тие го креираат буџетот на организацијата. На пример, лидерот чијшто карактер никогаш не би дозволил да западне во долгови ќе биде пристрасен за буџет во кој ќе ги отфрли плановите кои водат кон големи задолжувања, а ќе преферира чување на многу готовина со што се поткопуваат добрите инвестиции. Ставовите на лидерот за поделбата на надлежностите во организацијата, прифатливо ниво на финансиска криза и степенот на финансиска стабилност имаат силно влијание на изборот на целите, средства со кои ќе се остварат тие цели и процесот на управување што ќе се користи.

Моделирање на улоги, учење и тренинг

Лидерите во моделирањето на улогите, програмите за обука и дневни тренинзи можат да вклучат важни елементи на организациската култура, што претставува значаен механизам за нејзино вградување и пренесување особено кај нововработените.

Неформалните пораки што се пренесуваат преку програмите за учење и обука можат на поефикасен начин да ги пренесат основните вредности, претпоставки, норми и процедури на работа отколку што тоа го прават формалните пораки.

Истражувањата покажуваат дека лидерите со поделба на улогите меѓу вработените и разграничување на нивните позиции и одговорности, ја поттикнуваат креативноста на работните места и ги избегнуваат конфликтните ситуации.

"За да се развие креативноста и охрабрат иновациите во која било организација, мора да се препознае улогата на лидерот во поттикнувањето на креативноста".⁶⁹ (Agbor, 2008).

Како лидерите ги распределуваат наградите и статусот

Членовите преку сопственото искуство учат за основните вредности на организација низ проценка и дискусии со лидерот за тоа што се вреднува, а што се казнува во организацијата.

Наградите и казните, како и нагаденото и казнето однесување, им ги пренесуваат на вработените приоритетите и вредностите на нивните лидери. Исто така, и начинот на кој организациите го стекнуваат статусот одразува одредени аспекти од културата што покажува кои улоги и однесувања се најмногу ценети од страна на организацијата.

Лидерите за да се осигураат дека нивните вредности ќе бидат прифатени од останатите членови, треба да креираат систем на промоција, статус и наградување кој ќе биде во согласност со тие претпоставки и вредности, со цел да

⁶⁹ Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. Journal of Strategic Leadership, 42.

се одржи организациската култура на соодветното и посакувано ниво. Во спротивност може да се добие конфликтна организациска култура.⁷⁰

Како лидерите селектираат, унапредуваат и исклучуваат

Еден од најмоќните механизми за вградување и одржување на културните претпоставки и вредности во една организација е преку процесот на регрутирање, а потоа и селекција на соодветни човечки ресурси. Овие критериуми кои се познати во организацијата можат или да ја зајакнат или да ја променат постоечката култура.

Лидерите кои имаат цел да ја задржат постоечката култура, за најатрактивни и најсоодветни ги сметаат оние кандидати кои наликуваат на сегашните вработени, т.е. тие кои поседуваат слични претпоставки, вредности и верувања. Во многу организации, истражувачите откриле дека кога новите вработени имаат профил на вредности кој е сличен или блиску до профилот на вредности на организацијата во која се вработиле, новите вработени покажуваат повисоко ниво на организациска посветеност и задоволство од работата, се идентификуваат со неа и поголема е веројатноста подолго време да се задржат во организацијата.⁷¹ Доколку, пак, лидерот сака да ја промени постоечката култура, ќе бидат избрани кандидати кои подобро се вклопуваат во новите елементи на посакуваната култура. Овде се провлекува едно важно прашање: дали лидерот е свесен за моќта на овој механизам во вградувањето на организациската култура? Ако тој не е свесен дека успехот на културата лежи во успешно спроведената регрутација и селекција на нови вработени, може да претпостави дека најдобар начин е да се вработат одлучни и независни луѓе кои самостојно ќе ги носат одлуките во организацијата. Доколку нивните ставови, гледишта и верувања не се

⁷⁰ Поповски, В. (2001). Влијание на организациската култура врз деловноста на претпријатијата, Скопје, 137.

⁷¹ Keyton, J. (2005). Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences, Thousand Oaks, California, 95.

усогласени, голема е веројатноста да дојде до конфликтна организациска култура.

72

Понатаму, критериумите што се користат за добивање на одредена работа или позиција, унапредувањата, отпуштање или предвремено пензионирање, ги пренесуваат и зацврстуваат основните аспекти на културата.

6.3.2. Секундарни механизми

Во една организација, дизајнот, структурата, архитектурата, ритуалите, приказните и формалните изјави се културни зајакнувања, а не создавачи на културата. Овие шест механизми треба да бидат усогласени со примарните механизми. Кога се усогласени, тие почнуваат да создаваат идеологии, а оттука и формално потврдуваат што е научено од почеток. Доколку тие не се усогласени, тие ќе можат или да бидат игнорирани или ќе бидат извор за внатрешни конфликти. Сите овие секундарни механизми може да се сметаат за културни артефакти кои се многу видливи, но може да бидат тешки за толкување без претходно знаење добиено од набљудуваното однесување на лидерите.⁷³

Организациски дизајн и структура

Организациска структура и организациска култура имаат зависни односи еден со друг. Во светот на бизнисот, управувањето со структурата ги зајакнува ставовите, вредностите, правилата и етиката, како елементи на културата. Ако лидерот одлучи дека тој треба да ги носи сите одлуки и постави висока хиерархиска структура со моќ за донесување на одлуките централизирана на врвот, културата на компанијата веројатно ќе покаже недостаток на слобода и

⁷² Bipath, K. (2012). Exploring the Role of the Principal in Creating a Functional School Culture, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 2 No. 17, 208.

⁷³ Schein, H. E. (2010). Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition, San Francisco: Jossey-Bass Pub, 250-256.

автономија на пониските нивоа, бидејќи таа е управувана од строги политики и процедури и јасно се дефинирани улогите и одговорностите на вработените.

Доколку пак лидерот претпоставува дека силата на организацијата е кај неговите луѓе, тој гради високо децентрализирана организација каде моќта и авторитетот се делегирани на пониските нивоа и вработените имаат слобода во донесувањето на одлуките. Културата во една таква организација обично е неформална и персонализирана со минимални кодифицирани правила.⁷⁴

Организациски системи и постапки

Вториот механизам на зајакнување на културата се спроведува преку организациски системи и процедури. Тоа се видливите делови во животот на секоја организација кои се случуваат како дневни, неделни, месечни, квартални и годишни циклуси и кои ги сочинуваат сите повторливи задачи, процедури, извештаи, формулари и други рутини. Потеклото на таквите рутини може често да биде непознато за членовите на организацијата, дури понекогаш и за врвниот менаџмент, но постоењето на таквите системи и процедури им овозможува да вршат слична функција и да помагаат на формалната структура да се намали неизвесноста. Иако вработените често се жалат од задушливата бирократија, потребни се некои повторливи процеси, со цел да се намали непредвидливоста и да се обезбеди поголема сигурност што се бара од членовите, што истовремено овозможува зајакнување на претпоставките и вредностите на лидерот.

Ваквите системи и процедури мора да бидат усогласени и со стратегијата на организацијата. Иако, идеално, основните претпоставки и вредности кои треба да ја водат организацијата во иднина јасно се прикажани во стратешкиот план, тие ќе станат највидливи за вработените преку организациските системи и практики.⁷⁵

⁷⁴WiseGEEK, <http://www.wisegeek.com>

⁷⁵ BP – Employee Retention (2000). <http://www.uwo.ca>

Обичаи и ритуали

Одредени процеси на обичаи и ритуали во организацијата имаат значајна улога во разбирањето и пренесување на културните претпоставки. Обичаите и ритуалите се симболични начини за да се официјализираат одредени претпоставки и затоа претставуваат важни артефакти за набљудување. Тие претставуваат моќна алатка на зацврстување на основните претпоставки ако јасно се пренесени од страна на примарните механизми за вградување.

Дизајн на физички простор, фасади и згради

Физичкиот простор и структурата често ги симболизираат основните вредности и верувања на организацијата. Големината, обликот, локацијата и староста на објектите би можеле да стават акцент на тимската работа, отфрлање на ризикот, флексибилност или кој било друг комплет на вредности во организацијата. Тие можат да ги зајакнат пораките на лидерот. Физичките артефакти се важни за креирање на продуктивна култура во една организација и ги дефинира нив како видлив израз на културата. Гаљарди (Gagliardi) истакна дека "материјалната реалност има важна улога во изградба и развој на поединецот и претставува одлучувачки фактор за развој на особините на колективот во една организација".⁷⁶ На пример Бромбергер (Bromberger), директор на компанијата "Bell & Howell", направил промена на просторот со тоа што ги заменил малите затворени канцеларии со голем заеднички простор бидејќи сметал дека ваквиот простор е "олицетворение на тоа какви се вработените во организацијата".

⁷⁶ Pasquale, G. (1990), Symbols and Artifacts. New York, 3 - 38

Приказни за важни настани и луѓе

Примарните механизми за вградување на организациската култура дополнително се зајакнати со приказните за важни настани и луѓе.

Со текот на времето како групата се развива, се акумулира и историја, и дел од таа историја е опфатена и се пренесува преку приказните за важни настани и лидерското однесување, во форма на алегорична, легенди или митови, со што се зајакнуваат веќе стекнатите претпоставки или преку што новите вработени ги учат претпоставките. Лидерите не можат секогаш да контролираат што ќе се каже за нив во приказните, но сепак можат да ги зајакнат приказните од кои се чувствуваат подобро, па дури и можат да лансираат приказни кои ја носат посакуваната порака. Лидерите сами можат да се направат поистакнати и да го зголемат интересот за нив во приказната, но понекогаш обидите на таков начин да се управува со пораките не е успешен бидејќи приказната може повеќе да се фокусира на недоследностите и конфликтите што набљудувачите ги откриле за лидерот.⁷⁷

И овде најголем проблем може да биде тешко толкување и сфаќање на приказните, односно ако не се познати други факти за лидерите, не може секогаш коректно да се утврди што е смислата на приказната. Кога базичните елементи на културата се разбрани, тогаш приказните можат да го продлабочат и прецизираат разбирањето.

Формални извештаи на организацијата: филозофија, религија, кредо

На крај, последниот механизам за зајакнување на елементите на организациската култура според Шеин (Schein) се формалните извештаи на организацијата каде лидерот се обидува јасно да наведе кои се нивните основни вредности и претпоставки. Овие извештаи опфаќаат само дел од комплетот на претпоставки, што се елементи на културата коишто ги нагласуваат само оние

⁷⁷ Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership, Third edition, Jossey- bass, 269.

аспекти на филозофија и идеологија на лидерот кои се подложени на јавна артикулација.

6.4. Промена на организациската култура

Истражувачите и лидерите во организацијата се обидуваат да ја разберат комплексната природа на организациската култура, не како статичен, туку како динамичен поим кој може да се развива и менува. За лидерите не е доволно да ги гледаат работите такви какви што се затоа што тие треба постојано да бараат начини за подобрување на ефикасноста на организацијата, а студиите покажуваат дека ефикасноста на една организација е тесно поврзана со нејзината култура. Ова го покренува прашањето: Дали е можно да се "менува" организациската култура и, ако е можно, кој е процесот на промена? Шеин и други имаат јасни ставови дека организациската култура е исклучително тешко да се промени. Додека пак, другите имаат пооптимистички погледи во врска со ова прашање. Шпрајдер и Селф (Schraeder и Self), во текот на своите анализи откриле дека промената во опкружувањето на организацијата може да ја олесни промената во организациската култура.⁷⁸

Лис (Lees) истакнал дека управувањето со организациската клима и култура е можно преку "стиловите на лидерство, флексибилна структура, редизајнирани работни места, децентрализација и унапредување на автономијата, овластувања и многу повеќе".⁷⁹ Постои согласност дека организациските промени ги започнуваат и мора да бидат управувани од страна на лидерите во организацијата, со нивна посветеност, визија и насоки, а таквите промени ќе бидат успешни само ако вработените се ангажираат и се подготвени да направат тоа да се случи.

⁷⁸ Schraeder, M. and Self, D.(2003). Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: An Organizational Culture Perspective. *Management Decision*, 41(5), 511-522.

⁷⁹ Lees, S. (2003). *Global Acquisitions: Strategic Integration and the Human Factor*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 191-203.

6.4.1. Кога се неопходни промени

Кога една организација се соочува со промена на пазарот или регулаторната средина, или ќе идентификува потреба за промена во стратешка насока или ќе спроведе нова технологија или воведување на нови процеси, во тој случај мора да ја менува и постоечката култура за да не го попречи нејзиниот напредок. Целта на промените е да се најдат подобри можности за зголемување на организациските способности и подобри алтернативи за алокација на ресурсите, што води кон поголема ефикасност и зголемување на вредноста на организацијата.⁸⁰

Главните причини кои ја наметнуваат неопходноста за иницирање и воведување на процесот на промени се:⁸¹

- Промените во организациите се постојани;
- Организациите мора да се прилагодат на процесот на глобализација и зголемување на конкуренцијата,
- Организациите мора да се прилагодат на променетите или зголемени барања на потрошувачите,
- Организациите мора да ги применуваат новите начини на работење кои се резултат на развојот на науката и технологијата,
- Организациите мора да ги унапредат начините на комуникација во работењето.

Организациските промени се резултат на надворешните или внатрешни сили, како што се:⁸²

⁸⁰ Beer, M.(1991). Organizational Change and Development, Annual Review of Psychology, 51.

⁸¹ Senge, M. P. (1990). The Fifth Discipline : The art and practice of the learning organization, Doubleday, New York, 132.

⁸² Desson, K., Clouthier, J. (2010). Organizational Culture – Why Does It Matter?. Symposium on International Safeguards, International Atomic Energy Agency, Vienna, Austria, 4.

Економски промени - сите организации се чувствителни на настаните во пошироката економија. Економските фактори ги вклучуваат причините и ефектите од бизнис циклусите и силите што во меѓународната економија водат кон раст или стагнација. На пример, промените во нивото на БДП предизвикуваат и промени во стапката на раст на продажбата и аутпутот во организациите. Или, на пример, дерегулацијата најчесто води до појава на нови пазари и отвара можности за организациите да се прошират на нови територии преку локалните сојузи или преземања;⁸³

Политички сили - може, на пример, да се однесува на дерегулација или либерализацијата на законодавството во меѓународната трговија на производи за широка потрошувачка и услуги. Во ваков случај организациите за да останат конкурентни треба да се развиваат и од локални да прераснат во глобални. Глобализацијата денес е клучен аспект на современиот развој, што значи поинтензивно меѓународно учество на компаниите, што често бара и поголема транспарентност на нивните активности и воспоставување на квалитетни системи на управување и контрола;

Демографски промени - Демографски сили како што се возраста, образованието, стручни квалификации и вештини, може да влијаат на можностите за вработувањето во организацијата и компетентноста и профилот на работна сила. На пример, процентот на млади луѓе во работната сила расте или поголем процент на нови вработени пристигнуваат со ограничени познавања во нуклеарната физика, што бара нови пристапи кон трансфер на знаење ;

Технолошки промени - Технологија влијае на организациите на различни начини. Развојот на повеќе софистицираната информатичка и комуникациска технологија овозможува нови работни практики (работа дома или дистанца во работата), што може да помогне за поголема глобализација. Развојот на интернет олеснува нови производи и услуги, како на пример, луѓето веќе не се обврзани да

⁸³ Child, J. (2005) Organization: Contemporary Principles and Practice. Oxford: Blackwell, 277-308.

одат во банка за да ги платат своите сметки (односно се намалува потребата од банкарски канцеларии);⁸⁴

Промени во очекувањата на заинтересираните страни (стеикхолдерите) - на пример, кога организацијата ќе се соочи со поголема недоверба во врска со своите одлуки, таа бара култура која ќе стави поголем акцент на квалитетот на своите процеси, сè додека обезбеди поголема транспарентност за тоа како ги врши своите функции;

Промени на примарните цели и задачи на организацијата - произлегуваат од новите производи и услуги, од промена на луѓето на клучните позиции кои имаат нови идеи и интереси или потребата за промена на структурата. За да се остварат овие цели потребни се нови вештини, процеси и ставови.⁸⁵

Многу често е тешко да се разграничат надворешните и внатрешни сили на промена бидејќи тие понекогаш се мешаат во покажувањето на насоките на промени, иако во зависност од условите едните доминираат над другите. Во вакви ситуации, процесот на управување со промените може да помогне да се зголемат можностите за успех, да се зголеми инволвираноста на вработените и клучните стеикхолдери, да се постигне повисока цена во соодветно време и да се зголемат способностите за промени во организацијата.

6.4.2. Процес на промена на културата

Процесот кој треба да се следи при дизајнирање и спроведување на промените во организациската култура се состои од девет чекори. Целта на овие девет чекори е да се намали отпорот за промени од страна членовите и да се охрабри нивно вклучување во тој процес. Ова може да се постигне само доколку лидерот ги информира и им објасни на вработените зошто се потребни овие

⁸⁴ Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2008). Changing Organizational Culture - Cultural change work in progress. Abingdon, Oxon, 14

⁸⁵ Dawson, P. (2003) Understanding Organizational Change. London: Sage, 15.

промени, кои се новите вредности што треба да се прифатат, а кои ќе останат непроменети, кои конкретни чекори треба да се преземат и какви резултати се очекуваат да се остварат. Деветте чекори за започнување на промените во организациската културата се следните:⁸⁶

1. Да се постигне согласност во врска со моменталната организациска култура;
2. Да се постигне согласност на посакуваната идна организациска култура;
3. Да се утврди што ќе се промени, а што не;
4. Да се идентификуваат приказни (настани) што ја илустрираат посакуваната култура во иднина;
5. Да се идентификува агенда за стратешките акции;
6. Да се идентификуваат непосредни мали победи;
7. Да се идентификуваат импликации (последници) врз раководството;
8. Да се идентификуваат мерки, индикатори и насоки за одржување отчетност;
9. Да се идентификува стратегија за комуникација.

Чекор 1: Да се постигне согласност во врска со моменталната култура

Во оваа фаза, прво се одредуваат клучните луѓе во организацијата коишто имаат перспектива за целокупната организациска култура. Овие луѓе треба да го започнат процесот и да ги поттикнат иницијативите за промени, кои потоа треба да бидат прифатени и од другите членови во организацијата. Секој од нив треба да направи проценка на инструментите на организациската култура, т.е. да ги открие постоечките културни вредности и ставови. Треба да се нагласи дека посебно внимание треба да се посвети на изборот на овие лица, кои најчесто

⁸⁶ Cameron, S. K., Quinn, E. R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition, San Francisco, CA, 102.

имаат лидерски позиции во организацијата, бидејќи тие треба да имаат пошироки погледи од останатите и да поседуваат способност да ја видат организацијата во целина со цел да обезбедат сигурни и валидни оценки. Ако во организацијата има поголем број на поединци кои прават проценка, тие се делат на подгрупи и секоја подгрупа создава своја консезуална рамка за моменталната култура. Откако секоја подгрупа ќе постигне консензус за профилот на моменталната култура, претставниците од секоја подгрупа градат дискусии, со цел да се генерира согласност за севкупната слика за организациската култура. Оваа дискусија и постигнување на консензус, обично е најплодниот дел од првата фаза, бидејќи таа гради разбирање и отвора нови линии на комуникација.⁸⁷ Во овие дискусии за градење на консензус тимот треба да ги разработи следните прашања: кои се основните претпоставки, вредности и норми на однесување што ја водат организацијата, што е она по што таа се разликува од останатите организации и што го гради нејзиниот рејтинг, каква е организацијата денес, а каква била во минатото.

Чекор 2: Да се постигне консензус за посакуваната идна култура

Во оваа фаза се повторува процесот од првата фаза, со таа разлика што овојпат фокусот се става на посакуваната култура. Овде се дискутираат следните прашања: каква треба да биде организацијата за да биде многу поуспешна во иднина, со кои барања од опкружувањето треба да се соочи во иднина, какви барања ќе имаат клиентите или конкурентите во иднина, кои се силните, а кои слаби страни на компанијата, во кои делови таа е неразвиена и треба да се подобри.

Со дискусија на овие прашања треба да се овозможи да се постигне консензус за најпосакуваната култура во иднина кон која организацијата треба да се стреми .

⁸⁷ Human capital review, Knowledge Resources, <http://www.humancapitalreview.org>

Чекор 3 : Одредување што ќе се менува, а што не

Во оваа фаза треба да се споредат профилите на сегашната и идната посакувана култура и да се нагласат разликите. Отсуството на големи разлики помеѓу нив не значи и дека не треба да се направат значајни промени. Понекогаш малите поместувања и промени може да бидат исто толку важни како и големите трансформации. Покрај тоа, кај одреден тип на култура може да биде исто толку тешко и да бара многу енергија и напор да се направи мала промена како и голема промена. Прашањата кои би можеле да се решат во оваа фаза вклучуваат: кои елементи на сегашната култура треба да се намалат или напуштат, а кои да се сочуваат; кои вредности, норми, артефакти треба да доминираат во новата култура; кое однесување и активности треба да се следат за да се движи организацијата кон одреден тип на култура; како вработените ќе ја препознаат новата култура.

Членовите на тимот треба да постигнат консензус за клучните фактори кои треба да се наведат и да се идентификуваат клучните атрибути, однесувања, норми и принципи кои ќе се менуваат и оние кои нема да се менуваат. Намерата на овој чекор, всушност, е да се создаде широка, консензуална визија за тоа каква ќе биде посакуваната култура во иднина, кои ќе бидат критични атрибути на организацијата, кои ќе се променат и кои нема да се променат, и она што ќе биде сочувано што е вредно во сегашната организациска култура. Креирањето на визија е неопходен чекор во процесот на формирање на посакуваната култура, која директно помага во напорите за промена.

Чекор 4 : Одредување на илустративни приказни

Идната организациска култура заедно со клучните вредности и посакувани насоки на однесување, најдобро можат да се прикажуваат и пренесуваат на

членовите во организацијата преку приказни.⁸⁸ Преку раскажување и прераскажување на приказните, вработените побрзо и полесно ќе научат како треба да се однесуваат во посакуваната култура. Поради тоа во оваа фаза, тимот треба да ги идентификува вистинските настани кои ги илустрираат клучните вредности, верувања и однесувања и треба да биде доволно моќен да ги пренесе посакуваните вредности и култури на останатите членови. Овие приказни ја вршат истата функција како и јасно артикулирана визија за иднината .

Прашањата кои треба да се разработат во оваа фаза се: кои значајни настани се случиле во минатото, кои го претставуваат најдоброто што треба да се постигне, како лидерите во организацијата ја прикажуваат посакуваната култура, како вработените на пониски позиции можат да бидат пример за високи достигнувања во организацијата, кои се клучните приказни кои треба постојано да се повторуваат.

Чекор 5: Одредување на стратешка агенда за акција

Првите четири чекори во процесот на промена на културата се дизајнирани да постигне консензус и разбирање за тоа каква е културата што постои во моментот и каква култура е пожелна во иднина, како и дефинирање на тоа што треба да се зачува, што да се промени и кои вредности да се зајакнат со цел да се добијат високи перформанси во иднина. Во оваа фаза водечкиот тим треба да го идентификува однесувањето и активностите што треба да се преземат за да се започне процесот на промена на културата. Во оваа фаза тимот најпрво треба да се ослободи од пречките. Отпорот кон промени од страна на членовите во организацијата е неизбежен, затоа тимот треба да им објасни и да сподели колку што е можно повеќе информации од типот: зошто се неопходни ваквите промени, идентификување на предностите на идната и недостатоците на тековната состојба, истакнување на разликите помеѓу сегашните и идните перформанси, да

⁸⁸ Martin, Joanne, Feldman, Martha, Hatch, Mary Jo, and Sitkin, Sim. (1983) " The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. " *Administrative Science Quarterly*, 28, 438 – 452.

се објасни како ќе се обезбедат потребните ресурси за спроведување на промените како и да се исткнат наградите за однесувањата кои ги подржуваат таквите промени. Потоа се пристапува кон менување на системите и структурите кои ја попречуваат визијата за промени, а можни се и промени во клучните процеси, како што се проектирање, инженеринг, производство, испорака и сервисирање на производи. Се охрабрува преземање ризик и нетрадиционални идеи, активности и постапки.⁸⁹ Некои прашања кои треба да се разгледаат во оваа фаза се: кои активности се непотребни и треба да се прекинат; кои ресурси треба да се обезбедат; кои акции треба да се спроведат коишто создаваат вредност, а тешко можат да се копираат.

Чекор 6 : Одредување непосредни мали победи

Основно правило во оваа фаза е да се најде нешто што може лесно да се промени, да се промени и да се објави таа промена. Потоа, да се најде втора работа која лесно може да се промени, да се промени, и да се објави промената. Малите победи се активности кои веднаш се спроведуваат и извршуваат и претставуваат мали и поединечни чекори во насока на промена на културата. Секоја мала промена претставува победа. Малите успеси создаваат импулс во посакуваната насока и го редуцираат отпорот, бидејќи вработените ретко се спротиставуваат на мали промени и се добива впечаток на вистински напредок. Овие мали победи внесуваат позитивна енергија и ентузијазам, а со тоа даваат и поддршка за поголеми и фундаментални промени.⁹⁰

⁸⁹ Kotter, J. (1996) Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 101-116.

⁹⁰ Cummings, G. T. (2008). Handbook of Organizational Development, Thousand Oaks, California, 430-445.

Чекор 7 : Одредување на импликации врз лидерството

Импликациите на лидерството од културните промена се двострани. Едно прашање вклучува развој на лидерството така што лидерите мора да ги имаат потребните способности да го водат и олеснат процесот на промена и да помогнат во постигнување на консензус и соработка кои се потребни за да се постигне целта. Исто така, лидерите мора да ги поседуваат потребните способности и компетенции да ја водат организацијата кога веќе ја имаат вградено посакуваната култура. Значи, потребна е способност за водење како на постојаната, така и на идната култура.

Второ, лидерите мора да најдат начин јасно да ги истакнат нивните поединечни обврски, одговорности и надлежности. На останатите вработени во организацијата треба да се даде до знаење дека сите лидери се целосно и безрезервно посветени на промена на културата. Лидерите треба да ја пренесат потребата за промена на останатите членови, без да ги критикуваат нивните претходни активности или омаловажуваат досегашната практика, со цел да не ги обесхрабрат во нивните напори и деморализираат нивните достигнувања. Тие треба да го слават минатото истакнувајќи го најдоброто од она што се случило, а потоа да создадат оптимизам и надеж за успешна иднина.⁹¹

Чекор 8: Одредување на мерки, индикатори и насоки

Утврдување на клучните показатели на успех, идентификување на мерките и она што ќе се мери, како и индикаторите и одредниците кои го означуваат патот на напредокот се од клучно значење за процесот на промена, со цел да се утврди дали постигнатите резултати го достигнале посакуваното ниво. Важен недостаток во повеќето процеси на промена е тоа што многу тешко можат да се измерат достигнувањата и напредокот, особено кога целта на промената е тешко мерлива, како што е организациската култура. Доколку, пак, не постојат вакви индикатори,

⁹¹ Cameron S. K., Quinn E. R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition, San Francisco, CA, 114.

учесниците можат да ги запостават своите обврски бидејќи не се следи напредокот. Меѓутоа преоптоварувањето на системот со многу мерки е сигурен начин да се сруши иницијативата за промени, па затоа е потребно да се определат само неколку индикатори и мерки кои се доволни за да бидат корисни и кои треба да бидат разбрани од страна на оние кои се вклучени во процесот на промена на културата.

Чекор 9: Комуникација и симболи

Конечно, во последната фаза се одредуваат начините на кои пораките ќе се пренесуваат и шират во текот на организацијата, какви симболи ќе се развиваат и начинот на кој ќе се обезбеди целосна посветеност од страна на учесниците во процесот на промени. Со промена на културата се менуваат и фундаментални аспекти на организацијата, а тоа генерира силен отпор. Затоа комуникацијата и објаснувањето зошто е потребна промена е клучна алатка, што помага да се надмине отпорот и да обезбеди поддршка и посветеност на членовите во организацијата. Редовно споделување на што е можно повеќе информации и колку што може пошироко, одржување на јавни настани и обезбедување на feedback помага да се намали несигурноста и двосмисленоста на пораките помеѓу членовите.

Меѓу најважните промени кои ја придружуваат промената на културата е промена во симболите: логоа, меморандуми, слогани, знаци, бои итн. Симболите им помагаат на членовите да создадат визуелна претстава на новата состојба, да обезбедат ново толкување за организацијата затоа одредување на симболи кои означуваат нова иднина е важен дел во промена на културата.⁹²

⁹² Cummings, G. T. (2008). Handbook of Organizational Development, Thousand Oaks, California, 430-445.

7. Емпириско истражување

Во претходните глави направивме теоретско елаборирање на концептот и суштината на организациската култура со нејзините составни елементи. Но, од практична гледна точка, потребно е да се осознае влијанието на така воспоставените вредности и норми врз целокупниот работен амбиент, а со тоа и влијанието врз остварените крајни резултати. Од особена важност за претпријатијата е способноста на лидерите за креирање на атрактивна и силна организациска култура во која ќе доминираат етички вредности и норми, поткрепени со доверба и почит, што ќе придонесат за висока ефикасност и ефективност во работењето.

7.1. Методологија на истражување

Заради поголема јасност и концизност во истражувањето користевме соодветна методологија со аргументирање на оправданоста, предметот и целите на истражувањето, поставување на главната и споредни хипотези, како и објаснување на методите што ќе се користат за собирање и обработка на добиените податоци.

7.1.1. Оправданост на истражувањето

Оправданоста на ова истражување произлегува од самиот факт што, организациската култура како систем на вредности, верувања и правила на однесување е значајна детерминанта која влијае врз сите деловни активности во организацијата, а со тоа и врз ефикасноста и ефективноста во работењето.

Од воспоставената организациската култура зависи дали организацијата ќе ги оствари своите цели и ќе достигне високи организациски перформанси. Затоа во организацијата треба да се воспостави и одржува таква култура која ќе

обезбеди пријатна раборна атмосфера за вработените и ќе ги поддржува основните вредности на: интензивна интеракција и комуникација, заемна почит и разбирање проследени со високо ниво на чесност, доследност и доверба помеѓу сите членови на колективот. Овде не треба да се заборави местото на менаџерот – лидерот како прв човек во организацијата кој ја има главната улога во креирањето, одржувањето, но и постојано јакнење и унапредување на културата.

Оттука произлегува дека во целост се оправдани нашите истражувачки напори насочени кон согледување на позитивната улога на изградената и силна организациска култура во остварување на високи резултати во работењето.

7.1.2. Предмет на истражувањето

Предмет на ова истражување претставува проучувањето на концептот на организациска култура како и влијанието што го има врз координацијата и комуникацијата, како и врз мотивираноста на вработените за нивното ефективно работење. Со синтетизирање на добиените податоци ќе се добие основа за давање на свој придонес во креирањето на модел на силна и атрактивна организациска култура.

Истражувањето на организациската култура се потпира на научно-теоретски елаборирања и емпириски сознанија.

Во делот на научно теоретските елаборирања е направено проучување и елаборирање на организациската култура како елемент на секоја организација и клучна детерминанта за нејзино успешно работење. Ораганизационата култура претставува фактор за донесување на стратешките одлуки, а преку ова конкретно влијае врз формулирање на стратегијата, мисијата, целите и севкупната политика на претпријатијата и нивното остварување.

Во рамките на ова истражување теоретски се елаборираат суштината и поимното определување на организациската култура, се идентификуваат и

истражуваат различните аспекти, односно најактуелните типологии и модели на организациската култура, нејзините карактеристики и функции. Потоа се одредува значењето што го има организациската култура за претпријатието како механизам за координација и контрола и воспоставување на силна комуникација меѓу вработените, а со тоа и намалување на конфликтни ситуации. Во овој дел се идентификува и влијанието на организациската култура на остварување на стратегијата и економските перформанси. Исто така, се согледува и местото и улогата на лидерот – менаџер со нивниот систем на вредности во креирање, управување и менување на организациската култура.

Покрај научно теоретските проучувања, предметот на истражувањето го опфаќа и осознавањето на тоа каква организациска култура поседуваат некои наши организациски субјекти, особено супермаркетите и како таа се одразува на задоволството и приврзаноста на вработените и довербата на потрошувачите. Во истражувањето ќе бидат опфатени менаџерите и вработените во некои наши супермаркети и истото ќе биде извршено преку претходно подготвен анкетен прашалник. Соодветни заклучни согледувања ќе бидат изложени врз основа на добиените податоци, нивната обработка, анализа и синтетизирање.

7.1.3. Цели на истражувањето

Основна цел на ова истражување е да се осознае значењето и улогата на организациската култура во создавањето на пријатна работна атмосфера и поттикнување на добри меѓучовечки односи, заемна почит и високо ниво на комуникација помеѓу сите членови во организацијата. Исто така, овде треба да се согледа и улогата на лидерството во креирањето на организациската култура која би предизвикала зголемување на мотивацијата, задоволството и посветеноста на вработените, што во крајна линија води кон остварување на повисоки резултати во целокупното работење на организацијата.

Покрај општата цел за спроведување на истражувањето и теоретско и практично, кои се тесно поврзани со самата природа на феноменот на организациска култура и придобивките од неа, постојат и поконкретни, поединечни цели, систематизирани на следниот начин:

- Објаснување на поимот организациска култура преку поконкретно согледување на природата и опфатот на самиот поим. За остварување на оваа цел се дефинира организациската култура според различни автори, се дава краток осврт на содржината на организациската култура т.е. когнитивните и симболички елементи, се согледуваат аспектите на организациската култура, односно се класифицираат типовите и моделите на организациската култура, како и нејзините функции;
- Поконкретно согледување на факторите кои ја определуваат и влијаат на организациската култура, како и улогата што ја има културата во организацијата од аспект на донесувањето на стратешки одлуки, прилагодување на промените во опкружувањето, потоа значењето во поглед на поттикнување на координација, контрола и мотивација на вработените, како и редуцирање на конфликтите;
- Теоретска обработка на карактеристиките на лидерот – менаџер и лидерството, разработка на стилите на лидерство и како стилот на лидерот влијае на организациската култура;
- Согледување на улогата што ја има лидерот во управувањето со организациската култура, односно креирање, зајакнување и унапредување на културата, како и процесот на промена на културата како резултат на прилагодување на промените во опкружувањето;
- Испитување на состојбата на некои наши организации во однос на тоа каков тип на организациска култура владее кај нив, како истата е воспоставена и улогата што ја има лидерот во управувањето и промена на културата;
- Развивање на модел на култура со воспоставен систем на вредности

и деловна етика, а со тоа и придонесот кон постигнување на продуктивна работна атмосфера и задоволителни резултати.

7.2. Хипотетичка рамка

Основната хипотеза на ова истражување гласи: Доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе придонесе за постигнување на успешни резултати во работењето.

Во насока на реализација на оваа хипотеза ќе се земат предвид и следните три посебни хипотези:

- Доколку во работната организација се почитуваат принципите на етичност, чесност и комуникативност, тогаш во неа ќе владее пријатна работна атмосфера;
- Доколку менаџерот ќе покаже коректен, фер и еднаков однос спрема сите вработени, тогаш тие ќе бидат повеќе мотивирани во извршувањето на своите работни задачи;
- Доколку во организацијата континуирано се настојува за унапредување на организациската култура тогаш со сигурност можат да се очекуваат подобри резултати во работењето.

7.3. Методи на истражување

Врз основа на претходните научно-теоретски елаборирања ќе биде направена анализа на состојбата на испитуваните супермаркети во поглед на тоа кои вредности и ставови доминираат кај нив, како и улогата што ја има менаџерот во поставувањето на правилна насока за креирање на силна организациска култура.

Заради поцелосна опфатеност на проблемот и остварување на целта на истражувањето, ќе се користат квалитативни и квантитативни методи на истражување. Добиените резултати ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе бидат донесени финалните заклучоци.

Во истражувањето најмногу ги користевме следниве методи: *анкета, анализа, статистичка обработка на податоците и нивно компарирање.*

Анкетата како метод на истражување ќе биде спроведена преку формулирање на прашалници со стандардизирани и јасно формулирани прашања коишто ќе бидат поделени на менаџерите и вработените и преку нивните одговори ќе се истражи каква организациска култура преовладува во супермаркетите.

Потоа, заради споредување на добиените сознанија од истражувањето ќе се примени методот на *компарација*. Целта е споредба на искажувањата на менаџерите и вработените.

Собраните податоци ќе бидат статистички обработени заради изведување на заклучоци. *Статистичката обработка* овозможува рангирање, табеларно прикажување и графичко обликување на обработените податоци. Ова се врши преку директно средување на податоците со помош на компјутерската програма Excel.

7.4. Резултати од истражувањето

Истражувањето е спроведено во повеќе супермаркети во Штип, Куманово, Кочани и Свети Николе. Предмет на ова истражување беа 20 менаџери и 125 вработени за кои беа подготвени посебни анкетни прашалници. Резултатите добиени од анкетните прашалници се обработени и сумирани и потоа се претставени табеларно и графички. При разработувањето и презентирањето на прашањата се користат χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција, со цел да се утврди поврзаноста помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување.

χ^2 -тестот е еден од најпрактичните и најпознати непараметарски тестови што се базира на контингенција⁹³. Се употребува во случаи кога податоците што се добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или кога можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски дадени) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата⁹⁴:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = испитувани фреквенции што се добиени со емпириското истражување или експериментирање;

f_0 = очекувани или теоретски фреквенции (фреквенции кои се очекувани при одредена хипотеза);

Испитуваните фреквенции се добиваат од спроведеното емпириско истражување, додека пак очекуваните фреквенции се добиваат така што сумата на редот се множи со сумата на колоната и добиениот резултат се дели со вкупната сума на фреквенции.

Добиената вредност за χ^2 се толкува на база на теоретската χ^2 распределба, што е создадена од страна на К Пирсон (K.Pearson). Тој ги сметал и создавал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број на

⁹³ контингенција (лат. *contingentia*), случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е;

⁹⁴Проф. д-р Трајче Мицески, (2010) Здравствена статистика, УГД-Економски факултет, Штип, стр.154-191

степени на слобода и соодветна веројатност т.е. праг на значајност. Прагот на значајност се однесува на дозволена грешка или ризик и најчесто се користи ниво на веројатност $p=0,05$ и $p=0,01$. Во овој труд се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниот начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови.

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени во две колони и три реда, што резултира со 2 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува 5,991.

Кога пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата, што во нашиот случај има вредност 5,991, тогаш доаѓаме до констатација дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат. Обратно, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната вредност, во тој случај исказите на менаџерите и на вработените се слични.

Како што може да се забележи со χ^2 – тестот се определува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Таквата поврзаност се мери со коефициентот на контингенција (C):

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N + \chi^2}}$$

каде:

χ^2 = пресметана вредност за χ^2 ;

N = вкупен број на фреквенции.

Коефициентот на контингенција може да има вредност од 0 до 1. Кога овој коефициент е поблиску до 1, меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак, а кога пресметаниот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста е слаба.

За добиените резултати од пресметаниот χ^2 – тест во врска со секое прашање ќе биде дадено соодветно толкување.

Најпрво е даден сумарен приказ на добиените и обработени податоци од спроведената анкета, а потоа поединечно е разработено секое прашање.

Табела 7.1. Сумарен приказ на податоците добиени од обработените анкетни прашалници

Table 7.1. Summary of data obtained from processed questionnaires

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вред-ности	%	Вред-ности	%
1. Дали во вашата организација вработените соработуваат помеѓу себе и остваруваат добри меѓусебни односи?	Да	17	85%	88	70%
	Не	2	10%	12	10%
	Не знам	1	5%	25	20%
	Вкупно	20	100%	125	100%
	$\chi^2 = 10,45$				
2. Дали вработените се отворени за комуникација и ги споделуваат помеѓу себе сите важни информации и идеи?	Да	11	55%	59	47%
	Не	6	30%	29	23%
	Не знам	3	15%	37	30%
	Вкупно	20	100%	125	100%

$\chi^2 = 6,55$					
3. Дали во вашата организација се почитуваат принципите на етичност и чесност?	Да	12	60%	48	39%
	Не	3	15%	44	35%
	Не знам	5	25%	33	26%
	Вкупно	20	100%	125	100%
$\chi^2 = 12,47$					
4. Дали во вашата организација владее пријатна атмосфера и вработените си веруваат еден со друг?	Да	13	65%	69	55%
	Не	1	5%	30	24%
	Не знам	6	30%	26	21%
	Вкупно	20	100%	125	100%
$\chi^2 = 14,87$					
5. Дали менаџерите посебно (дополнително) ги наградуваат оние вработени кои покажуваат добро однесување и успешно ги завршуваат своите задачи?	Да	16	80%	60	48%
	Не	3	15%	41	33%
	Не знам	1	5%	24	19%
	Вкупно	20	100%	125	100%
$\chi^2 = 29,10$					
6. Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат фер однос и еднаков третман кон сите вработени?	Да	16	80%	61	49%
	Не	4	20%	45	36%
	Не знам	0	0%	19	15%
	Вкупно	20	100%	125	100%
$\chi^2 = 27,02$					
7. Дали во организацијата	Да	15	75%	91	73%

сите вработени се посветени кон задоволување на барањата на потрошувачите?	Не	3	15%	10	8%
	Не знам	2	10%	24	19%
	Вкупно	20	100%	125	100%
$\chi^2 = 4,95$					
8. Дали новите вработени можат брзо да ја прифатат воспоставената култура и правилата на однесување во организацијата?	Да	14	70%	59	47%
	Не	4	20%	35	28%
	Не знам	2	10%	31	25%
	Вкупно	20	100%	125	100%
$\chi^2 = 12,28$					
9. Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?	Да	19	95%	66	53%
	Не	1	5%	20	16%
	Не знам	0	0%	39	31%
	Вкупно	20	100%	125	100%
$\chi^2 = 48,68$					

Покрај сумарната табела со обработените податоци, ќе ставиме акцент поодделно на секое прашање, со цел подетално да ги разгледаме дадените одговори.

Се гледа дека на секое поодделно прашање, се понудени три можни одговори: **да**, **не** и **не знам**. Испитаниците заокружуваа само еден можен одговор.

Сите добиени одговори од менаџерите и вработените по секое прашање ги претставуваме паралелно во табела и графикон и ги даваме пресметаните вредности на χ^2 тестот и коефициентот на контингенција С.

Првото прашање и за двете групи на испитаници (менаџери и вработени) гласеше: Дали во вашата организација вработените (менаџери-вработени-вработени) соработуваат помеѓу себе и остваруваат добри меѓусебни односи?

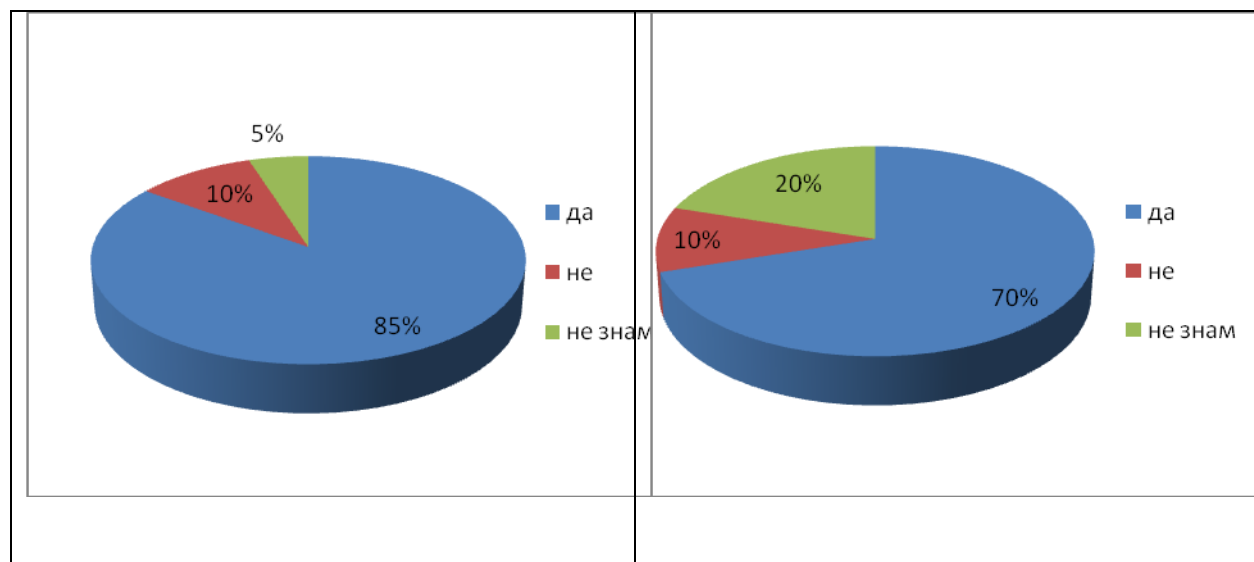
Во согласност со претходно кажаното, испитаниците заокружија по еден одговор. Добиените одговори се претставени табеларно и графички:

Табела 7.2. Меѓусебната соработка на вработените во организацискиот субјект

Table 7.2. Mutual cooperation between employees in organizational entity

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
1. Дали во вашата организација вработените соработуваат помеѓу себе и остваруваат добри меѓусебни односи?	Да	17	85%	88	70%
	Не	2	10%	12	10%
	Не знам	1	5%	25	20%
	Вкупно	20	100%	125	100%

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



Слика 7.1. Меѓусебната соработка на вработените во организацискиот субјект, според исказите на менаџерите	Слика 7.1. Меѓусебната соработка на вработените во организацискиот субјект, според исказите на вработените
---	--

По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 10,45 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,22$$

Јасно се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 –тестот изнесува 10,45 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се совпаѓаат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,22 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, што во нашиот случај е многу слаб.

Значи, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 –тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација дали во организацијата вработените соработуваат помеѓу себе и остваруваат добри меѓусебни односи, добиени се различни искази на менаџерите и на вработените.

Иако најголемиот дел од менаџерите сметаат дека вработените (менаџери-вработени или вработени-вработени) соработуваат помеѓу себе и остваруваат добри меѓусебни односи (околу 85%), сепак, вработените прикажуваат малку поинаква ситуација. Според нив, таквата соработка е на малку пониско ниво (околу 75%). Но, подрастична е разликата при заокружениот одговор со не знам, каде само 5 % од менаџерите се изјаснуваат со „не знам“, а додека 20 % од вработените заокружиле „не знам“.

Со ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе влијае врз постигнувањето на успешни резултати во работењето, ниту првата помошна

хипотеза: доколку во работната организација се почитуваат принципите на етичност, чесност и комуникативност, тогаш во неа ќе владее пријатна работна атмосфера, со што се оправдува нашето истражување дека во организациските субјекти сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури во кои владее пријатна работна атмосфера и се постигнуваат добри резултати.

Менаџерите треба да се грижат во иднина да ја надминат ваквата состојба, а првиот чекор за нивно надминување е реално претставување на ситуацијата во врска со постоењето на пријатна работна атмосфера.

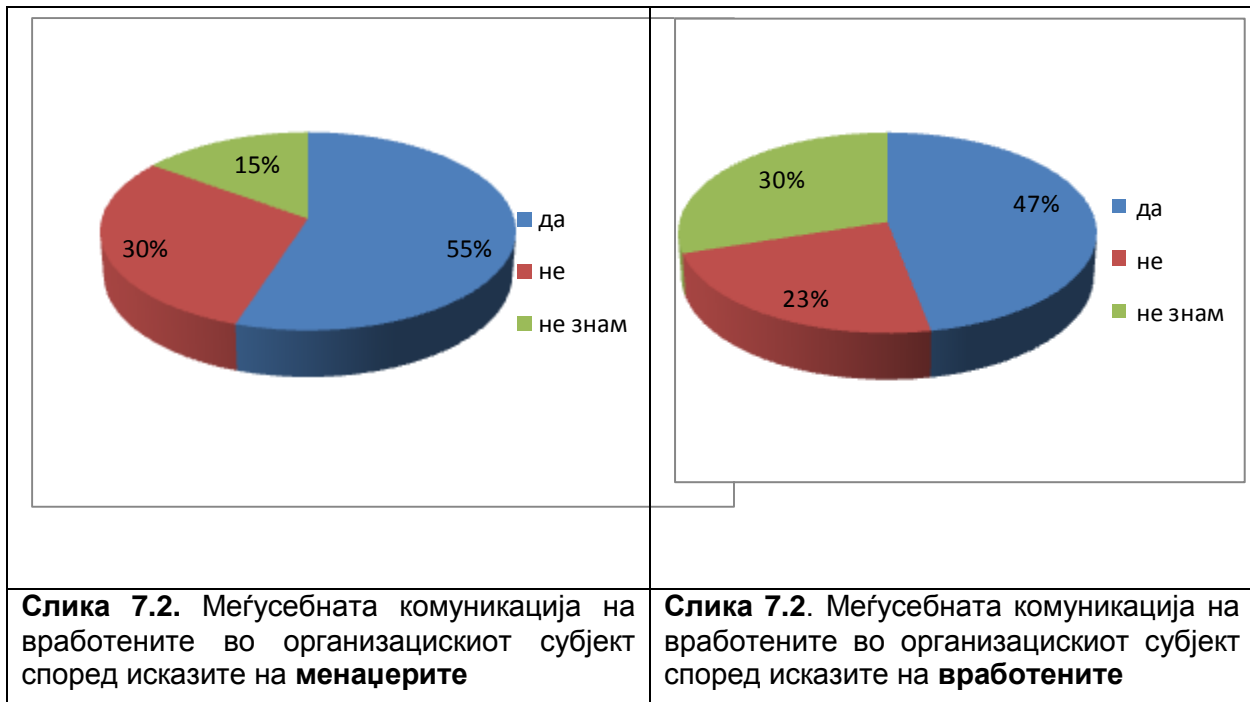
Второто прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали вработените се отворени за комуникација и ги споделуваат помеѓу себе сите важни информации и идеи?

Сумираните одговори на испитаниците за второто прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 7.3. Меѓусебна комуникација на вработените во организацискиот субјект
Table 7.3. Interpersonal communication between employees in organizational entity

Прашања		Одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
2. Дали вработените се отворени за комуникација и ги споделуваат помеѓу себе сите важни информации и идеи?	Да	11	55%	59	47%
	Не	6	30%	29	23%
	Не знам	3	15%	37	30%
	Вкупно	20	100%	125	100%

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 6,55 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,18$$

Од резултатите се согледува дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 6,55, што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Ова покажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,18 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во нашиот случај тој е многу слаб.

Од табеларниот и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација дали во организацијата вработените се отворени за комуникација и ги споделуваат помеѓу себе сите

важни информации и идеи, исказите на менаџерите и на вработените се разликуваат. 55% од менаџерите сметаат дека вработените (менаџери-вработени или вработени-вработени) отворено комуникаираат и ги споделуваат помеѓу себе сите важни информации и идеи. За разлика од нив, вработените прикажуваат малку поинаква ситуација т.е. помал број од нив (околу 47%) сметаат дека постои отворена комуникација. 30% од менаџерите и 23% од вработените сметаат дека меѓусебната комуникација не е на задоволително ниво. Поголема разлика се јавува кај добиените одговори со „не знам“, каде 15 % од менаџерите се изјаснуваат со „не знам“, а дури 30 % од одговорите на вработените биле „не знам“ (што всушност може да значи дека не сакаат да се изјаснат и да дадат реален одговор по ова прашање).

Со ова се отфрла поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе влијае врз постигнувањето на успешни резултати во работењето, и првата помошна хипотеза што гласеше: доколку во работната организација се почитуваат принципите на етичност, чесност и комуникативност, тогаш во неа ќе владее пријатна работна атмосфера. Со ова се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не владеат стабилни и силни организациски култури каде е достигнато високо ниво на комуникација и соработка помеѓу членовите, пријатна работна атмосфера и се остваруваат високи резултати.

Третото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали во вашата организација се почитуваат принципите на меѓусебна етичност и чесност?

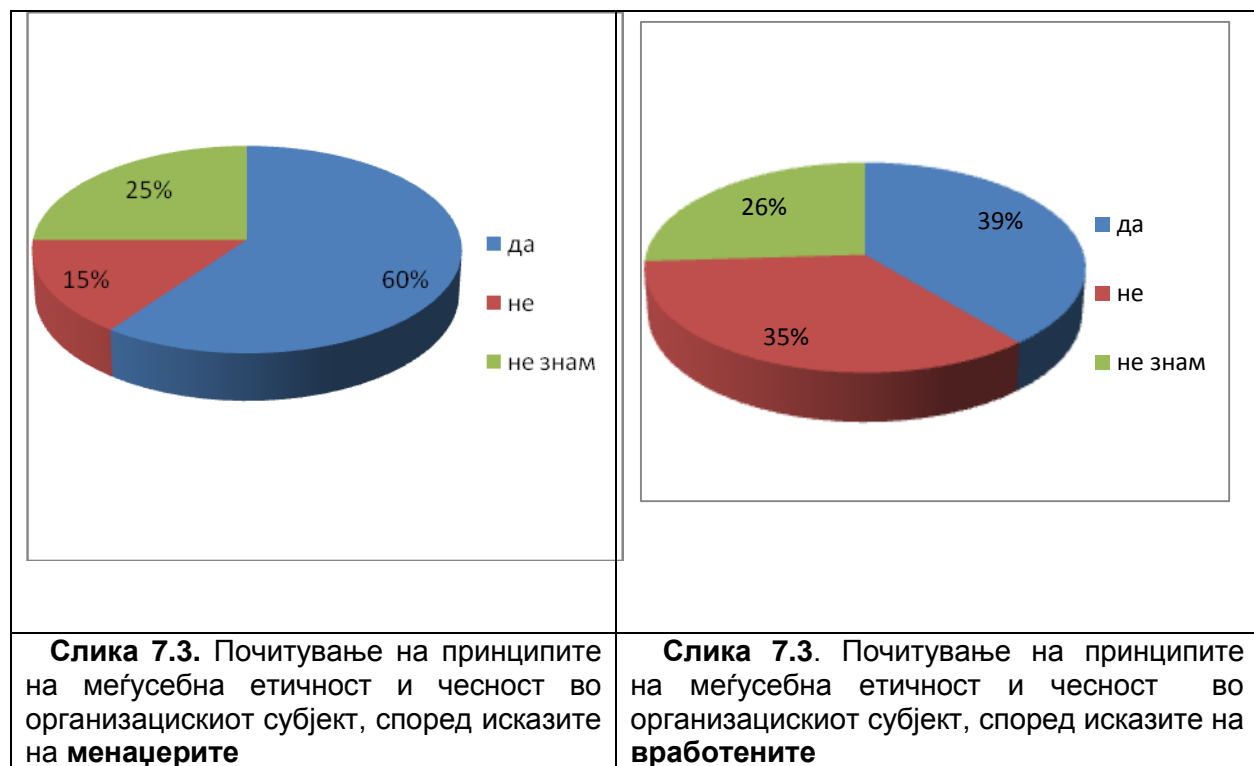
Сумираните одговори од испитаниците во врска со третото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 7.4. Почитување на принципите на етичност и чесност во организацискиот субјект

Table 7.4. Respecting the principles of ethics and honesty in organizational entity

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
3. Дали во вашата организација се почитуваат принципите на етичност и чесност?	Да	12	60%	48	39%
	Не	3	15%	44	35%
	Не знам	5	25%	33	26%
	Вкупно	20	100%	125	100%

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 12,47 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,24$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 12,47 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Од ова се гледа дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се идентични.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,24 што во овој случај покажува дека постои многу слаба меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените.

Имено, од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали во организацијата се почитуваат принципите на меѓусебна етичност и чесност, добиени се различни искази на менаџерите и на вработените. Поголем дел од менаџерите (околку 60%) сметаат дека во организацијата се почитуваат принципите на етичност и чесност, меѓутоа вработените даваат поинаква слика. Само 39% од вработените сметаат дека се почитуваат принципите на етичност и чесност. Сличен процент (25%) од менаџерите и (26%) од вработените имаат неутрален став по ова прашање, односно одговориле со „не знам“. Поголема разлика помеѓу ставовите на менаџерите и вработените се јавува кај заокружените одговори со „не“, каде 15 % од менаџерите и дури 35 % од вработените одговориле дека во организацијата не се почитуваат принципите на етичност и чесност.

Според ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе влијае врз постигнувањето на успешни резултати во работењето, ниту првата помошна хипотеза што гласеше: доколку во работната организација се почитуваат принципите на етичност, чесност и комуникативност, тогаш во неа ќе владее пријатна работна атмосфера. Со ова се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури каде владее пријатна работна атмосфера, поткрепена со етичност и чесност и се постигнуваат високи резултати.

Ваквата состојба во иднина треба да биде надмината од страна на менаџерите.

Четвртото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали во вашата организација владее пријатна работна атмосфера и вработените си веруваат еден со друг?

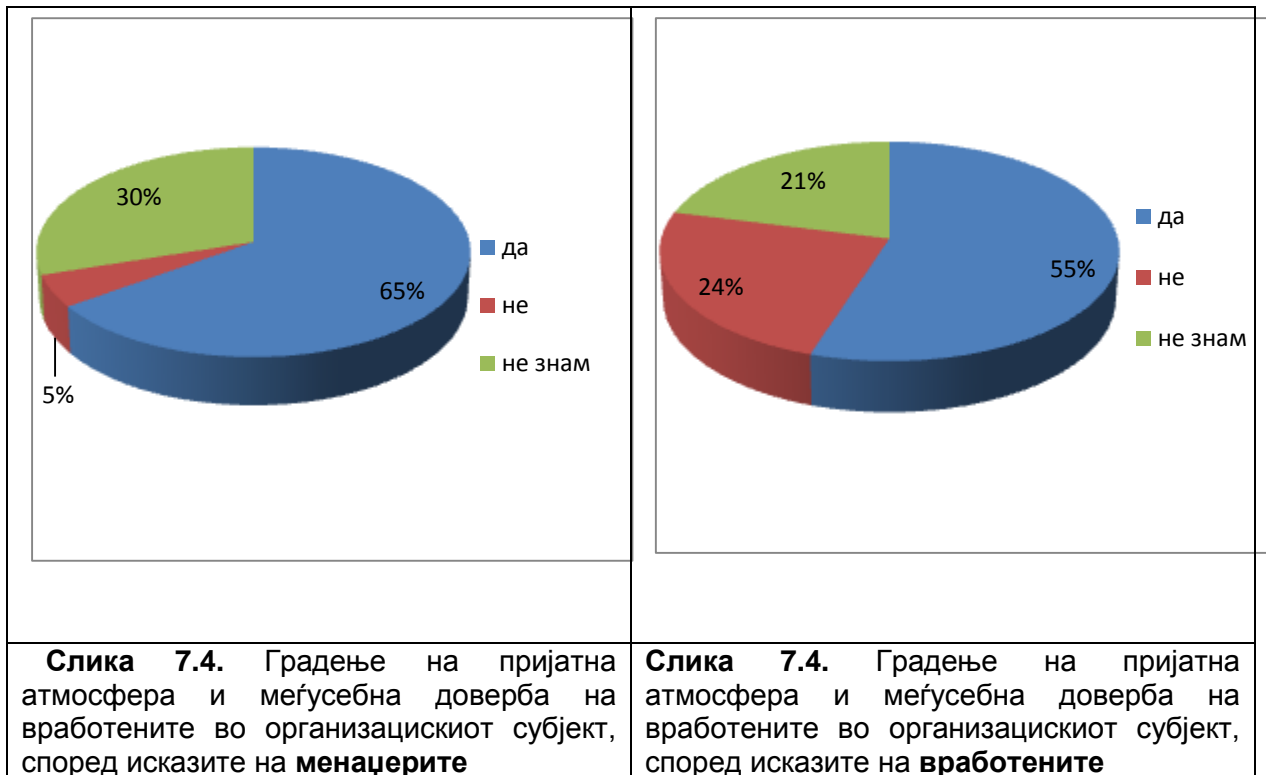
Сумираните одговори од испитаниците во врска со четвртото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 7.5. Градење на пријатна атмосфера и меѓусебна доверба во организацискиот субјект

Table 7.5. Building a pleasant atmosphere and interpersonal trust in organizational entity

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
4. Дали во вашата организација владее пријатна работна атмосфера и вработените си веруваат еден со друг?	Да	13	65%	69	55%
	Не	1	5%	30	24%
	Не знам	6	30%	26	21%
	Вкупно	20	100%	125	100%

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 14,87 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,26$$

Јасно се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 14,87 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,26 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените. Во овој случај тој е многу слаб.

Значи, од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали во

организацијата владее пријатна атмосфера и вработените си веруваат еден со друг, добиени се различни искази на менаџерите и на вработените. Иако поголем дел од менаџерите (околку 60%) сметаат дека во организацијата владее пријатна атмосфера и вработените си веруваат еден со друг, сепак, вработените даваат малку поинаква слика. Според нив, работната атмосфера во организацијата и довербата помеѓу вработените е на малку пониско ниво (околу 55%). 30% од менаџерите и 21% од вработените имаат неутрален став по ова прашање, односно одговориле со „не знам“. Поголема разлика помеѓу ставовите на менаџерите и вработените се јавува кај заокружените одговори со „не“, каде само 5 % од менаџерите се изјасниле со „не“, додека 24 % од вработените одговориле дека во организацијата не се почитуваат принципите на етичност и чесност.

Според ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе влијае врз постигнувањето на успешни резултати во работењето, ниту првата помошна хипотеза што гласеше: доколку во работната организација се почитуваат принципите на етичност, чесност и комуникативност, тогаш во неа ќе владее пријатна работна атмосфера. Со ова се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури каде владее пријатна работна атмосфера и се постигнуваат високи резултати.

Петтото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерите посебно (дополнително) ги наградуваат оние вработени кои покажуваат добро однесување и успешно ги завршуваат своите задачи?

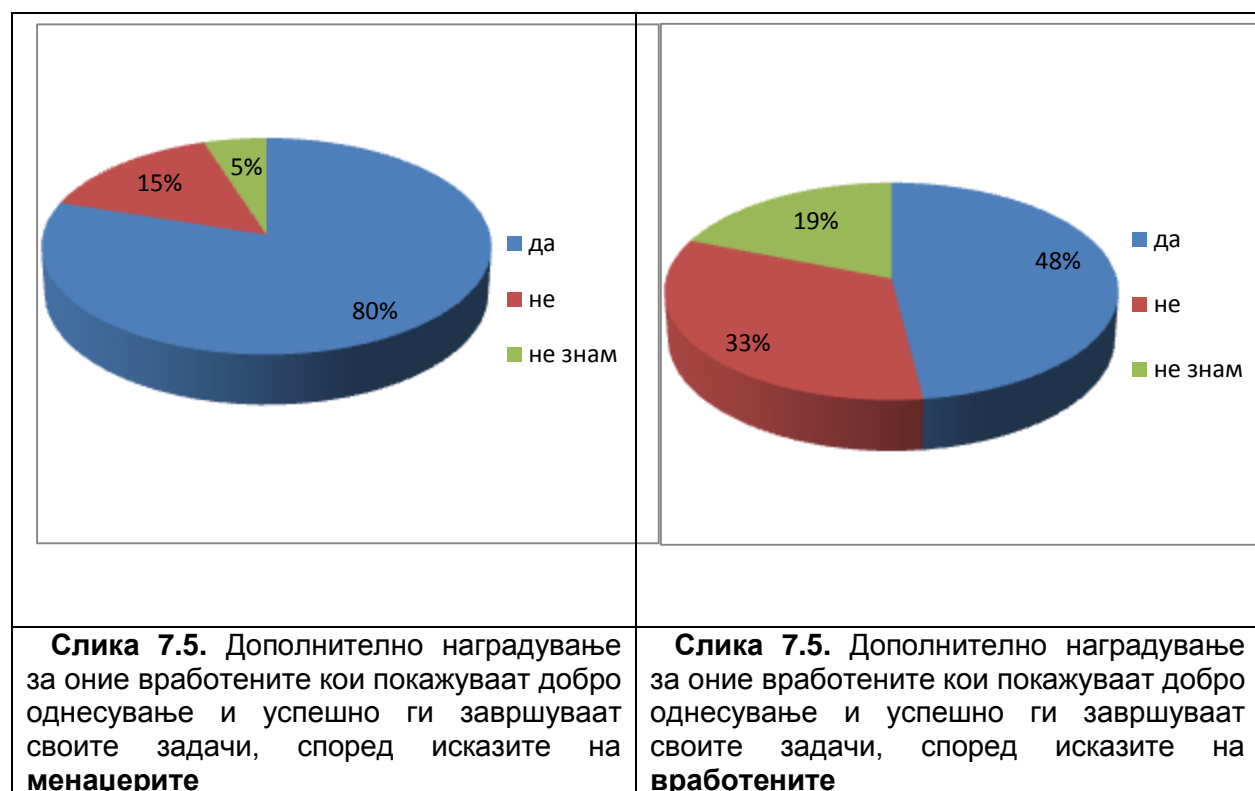
Добиените одговори од испитаниците во врска со петтото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 7.6. Дополнителни награди за вработените кои покажуваат добро однесување и успешно ги завршуваат своите задачи

Table 7.6. Additional rewards for employees who demonstrate good behavior and completing their tasks successfully

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
5. Дали менаџерите посебно (дополнително) ги наградуваат оние вработени кои покажуваат добро однесување и успешно ги завршуваат своите задачи?	Да	16	80%	60	48%
	Не	3	15%	41	33%
	Не знам	1	5%	24	19%
	Вкупно	20	100%	125	100%

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 22,92 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,32$$

Јасно се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 22,92 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% којашто изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција изнесува 0,32 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените. Во нашиот случај тој е слаб.

Значи, и од табеларниот и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали менаџерите посебно (дополнително) ги наградуваат оние вработени кои покажуваат добро однесување и успешно ги завршуваат своите задачи, се добиени многу различни искази на менаџерите и на вработените.

Иако најголемиот дел од менаџерите (околку 80%) сметаат дека тие дополнително ги наградуваат оние вработени кои покажуваат добро однесување и успешно ги завршуваат своите задачи, сепак, вработените покажуваат многу поинаква ситуација, односно само 48% од нив одговориле со „да“. Само 5% од менаџерите и 19% од вработените имаат неутрален став по ова прашање, односно одговориле со „не знам“. Драстична разлика постои помеѓу ставовите на менаџерите и вработените кој заокружиле со „не“, каде само 15 % од менаџерите се изјасниле со „не“, додека дури 33 % од вработените се изјасниле дека менаџерите не ги наградуваат дополнително оние вработени кои покажуваат добро однесување и успешно ги завршуваат своите задачи.

Според ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе влијае врз постигнувањето на успешни резултати во работењето, ниту втората помошна

хипотеза што гласеше: доколку менаџерот ќе покаже коректен, фер и еднаков однос спрема сите вработени, тогаш тие ќе бидат повеќе мотивирани во извршувањето на своите работни задачи. Со ова се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури каде вработените се високо мотивирани во извршување на задачите, што води кон постигнување на високи резултати.

Менаџерите треба да се трудат да ја надминат ваквата состојба во иднина, најпрво преку пообјективно прикажување на состојбата во врска со нивните заложби за мотивирање на вработените.

Шестото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат фер однос и еднаков третман кон сите вработени?

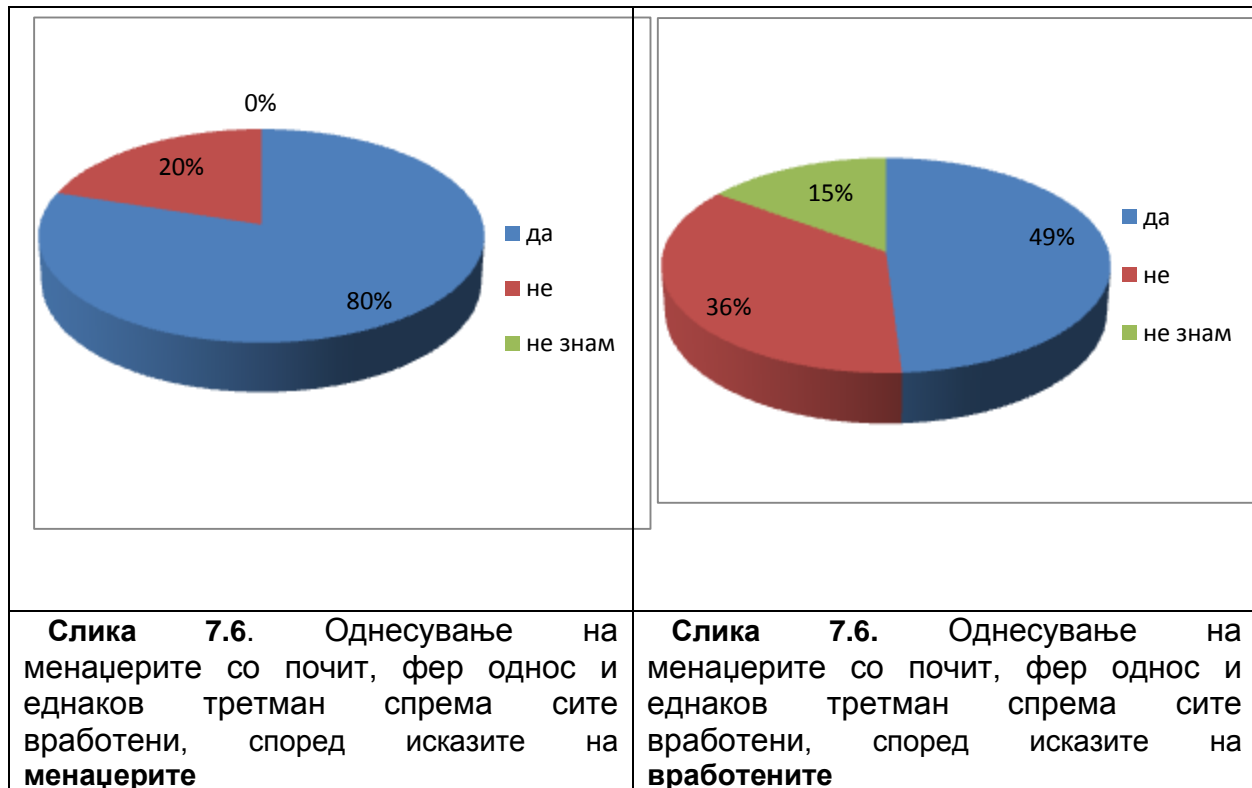
Добиените одговори од испитаниците во врска со шестото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 7.7. Однесување на менаџерите со почит, фер однос и еднаков третман кон сите вработени

Table 7.7. Managers` behavior with respect, fair relationship and equal treatment of all employees

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
6. Дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат фер однос и еднаков третман кон сите вработени?	Да	16	80%	61	49%
	Не	4	20%	45	36%
	Не знам	0	0%	19	15%
	Вкупно	20	100%	125	100%

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 27,02 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,35$$

Јасно се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 27,02, што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се совпаѓаат (во голема мера се разликуваат).

Коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените изнесува 0,35. Значи, во нашиот случај тој е слаб.

Од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали менаџерите се однесуваат со почит и имаат фер однос и еднаков третман кон сите вработени, добиени се многу различни искази на менаџерите и на вработените.

Најголемиот дел од менаџерите (околку 80%) сметаат дека тие се однесуваат со почит и имаат фер однос и еднаков третман кон сите вработени. Меѓутоа, од исказите на вработените се гледа дека тие даваат драстично различна слика, односно само 49% од нив одговориле со „да“. Ниту еден од менаџерите не се изјаснил со „не знам“, додека 15% од вработените имаат неутрален став по ова прашање, односно одговориле со „не знам“. Голема разлика постои и помеѓу ставовите на менаџерите и вработените кој заокружиле со „не“, каде 20 % од менаџерите се изјасниле со „не“, а дури 36 % од вработените се изјасниле дека нивните менаџери не се однесуваат со почит и немаат фер однос и еднаков третман кон сите вработени.

Според ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе влијае врз постигнувањето на успешни резултати во работењето, ниту втората помошна хипотеза што гласеше: доколку менаџерот ќе покаже коректен, фер и еднаков однос кон сите вработени, тогаш тие ќе бидат повеќе мотивирани во извршувањето на своите работни задачи. Со ова се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури каде вработените се високо мотивирани во извршување на задачите, што води кон постигнување на високи резултати. Ваквата состојба во иднина треба да биде надмината.

Седмото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали во организацијата сите вработени се посветени кон задоволување на барањата на потрошувачите?

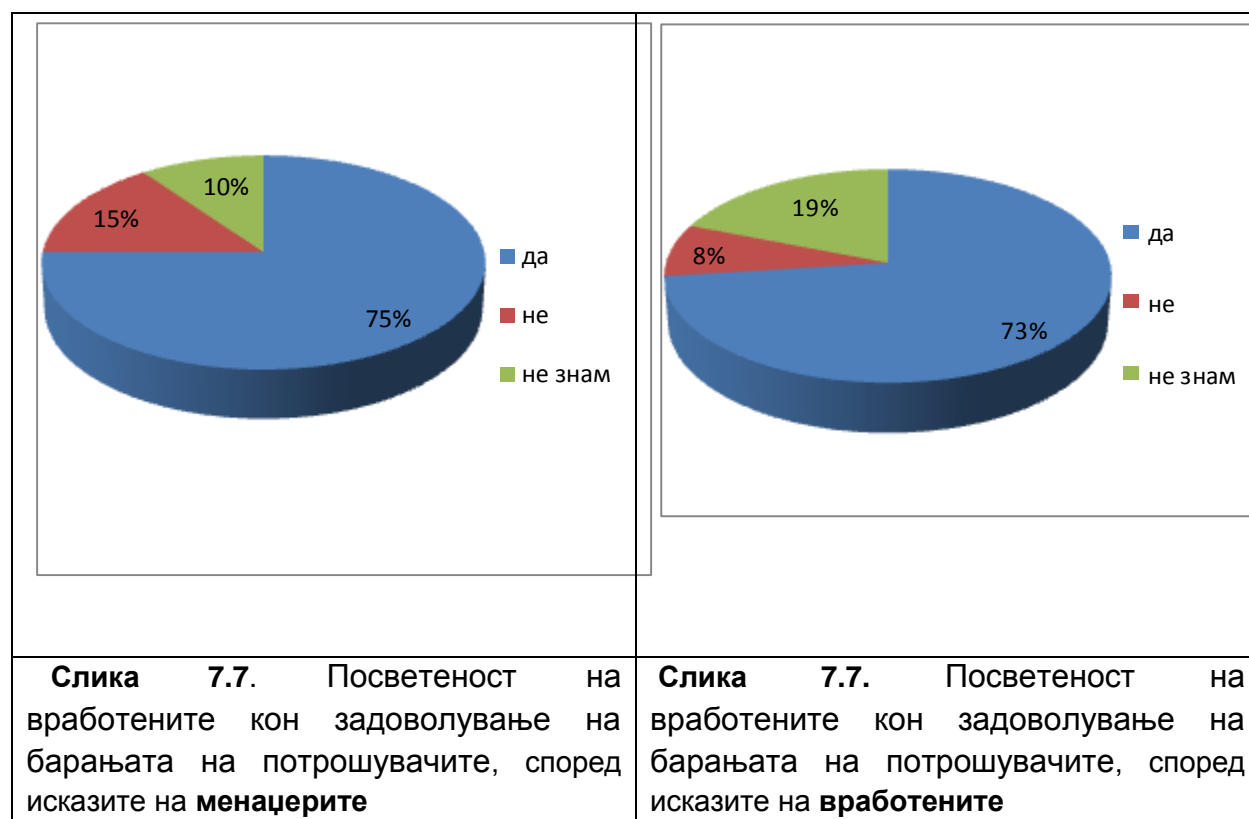
Добиените одговори од испитаниците во врска со седмото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 7.8. Посветеност на вработените кон задоволување на барањата на потрошувачите

Table 7.8. Employees` commitment for satisfying the customers` demands

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
7. Дали во организацијата сите вработени се посветени кон задоволување на барањата на потрошувачите?	Да	15	75%	91	73%
	Не	3	15%	10	8%
	Не знам	2	10%	24	19%
	Вкупно	20	100%	125	100%

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 4,95 < \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,16$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 4,95 што е помала од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање содејствуваат.

Коефициентот на контингенција го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените и во нашиот случај тој изнесува 0,16, што значи дека е многу слаб.

Значи, од табеларниот и графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали во организацијата сите вработени се посветени кон задоволување на барањата на потрошувачите, се добиени слични искази на менаџерите и на вработените.

Многу сличен процент и од двете групи на испитаници (75% од менаџерите и 73% од вработените) се изјасниле дека во организациите сите вработени се посветени кон задоволување на барањата на потрошувачите. 15% од менаџерите одговориле со „не“, т.е. дека сите вработени не се посветени на задоволување на барањата на потрошувачите, додека ваков одговор дале само 8% од вработените. Поголема разлика постои кај заокружените одговори со „не знам“, каде 10% од менаџерите се изјасниле со „не знам“, а нешто поголем процент, односно 19% од вработените одговориле „не знам“.

Со ова се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе влијае врз постигнувањето на успешни резултати во работењето, како и третата помошна хипотеза што гласеше: доколку во организацијата континуирано се настојува за унапредување на организациската култура, тогаш со сигурност можат да се очекуваат подобри севкупни резултати.

Според ова се заклучува дека од аспект на посветеноста и фокусираноста кон потрошувачите, организациите покажуваат стабилни и силни организациски култури каде сите вработени се посветени кон задоволување на барањата на потрошувачите и се постигнуваат добри резултати.

Осмото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали новите вработени можат брзо да ја прифатат воспоставената култура и правилата на однесување во организацијата?

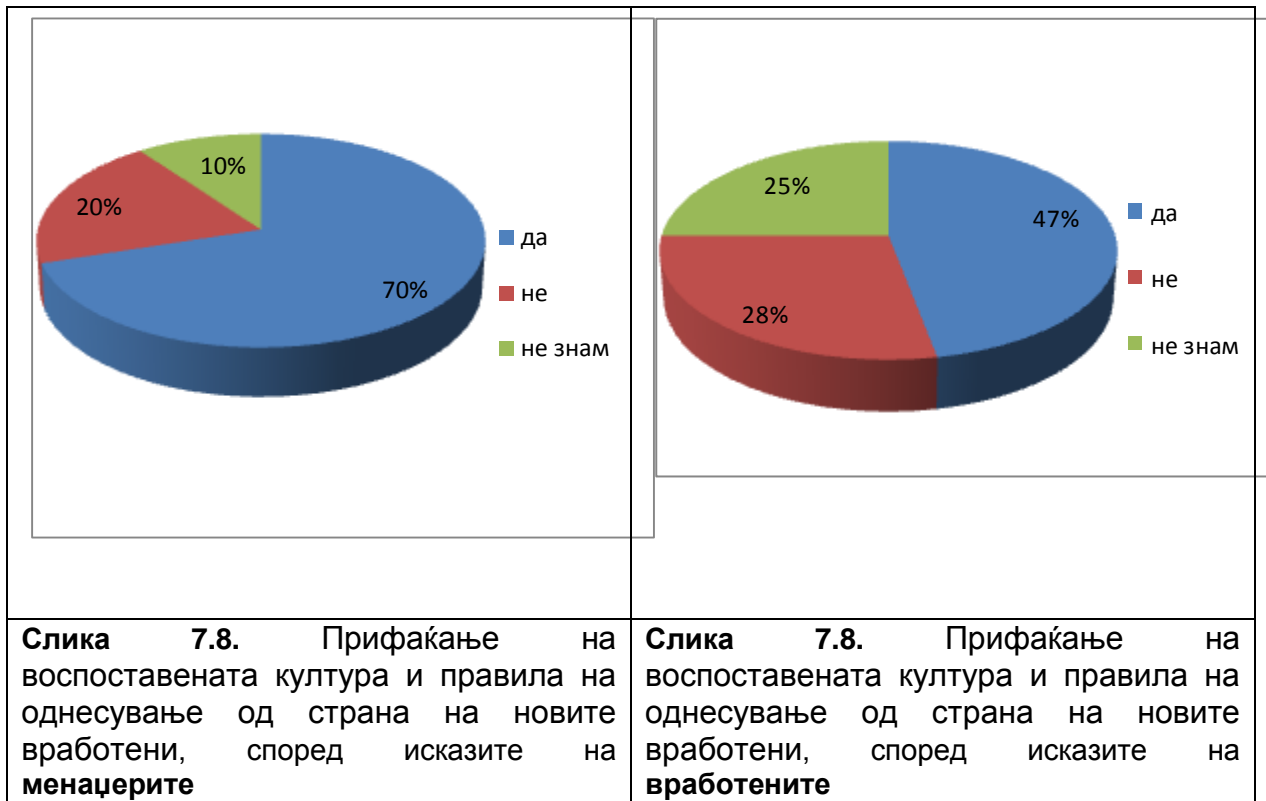
Добиените одговори од испитаниците во врска со осмото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 7.9. Прифаќање на воспоставената култура и правила на однесување од страна на новите вработени

Table 7.9. Accepting the established culture and behavior practices by new employees

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
8. Дали новите вработени можат брзо да ја прифатат воспоставената култура и правилата на однесување во организацијата?	Да	14	70%	59	47%
	Не	4	20%	35	28%
	Не знам	2	10%	31	25%
	Вкупно	20	100%	125	100%

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 12,28 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,24$$

Јасно се гледа дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 12,28 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Ова покажува дека одговорите на менаџерите и вработените и по ова прашање не се истоветни.

Коефициентот на контингенција што го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените изнесува 0,24, што значи дека и во овој случај тој е многу слаб.

Значи, од табеларниот и од графичкиот приказ, како и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали новите вработени

можат брзо да ја прифатат воспоставената култура и правилата на однесување во организацијата, добиени се различни искази на менаџерите и на вработените.

Според исказите на најголем дел од менаџерите (околку 70%), новите вработени можат брзо да ја прифатат воспоставената култура и правилата на однесување во организацијата. За разлика од нив, само 47% од вработените се изјасниле дека новите вработени можат брзо да ја прифатат и да се прилагодат на постоечката култура во организацијата, што значи дека тие даваат поразлична слика за реалноста. 20% од менаџерите и нешто поголем процент од вработените (28%) зазеле став дека новите вработени не можат брзо да ја прифатат воспоставената култура и правилата на однесување во организацијата. Поголема разлика постои кај заокружените одговори со „не знам“, каде 10% од менаџерите се изјасниле со „не знам“, додека 25% од вработените дале ваков одговор.

Според ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе влијае врз постигнувањето на успешни резултати во работењето, ниту третата помошна хипотеза што гласеше: доколку во организацијата континуирано се настојува за унапредување на организациската култура, тогаш со сигурност можат да се очекуваат подобри севкупни резултати. Со ова се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури и не се работи на нивно унапредување и зголемување на крајните резултати.

Менаџерите треба да се потрудат да ја променат ваквата ситуација и да посветат поголемо внимание на зајакнување на културата во која најголем дел од вработените ќе покажат идентитет и ќе ги прифатат доминантните вредности, ставови и однесување.

Деветото прашање за двете групи на испитаници (вработените и менаџерите) гласеше: Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?

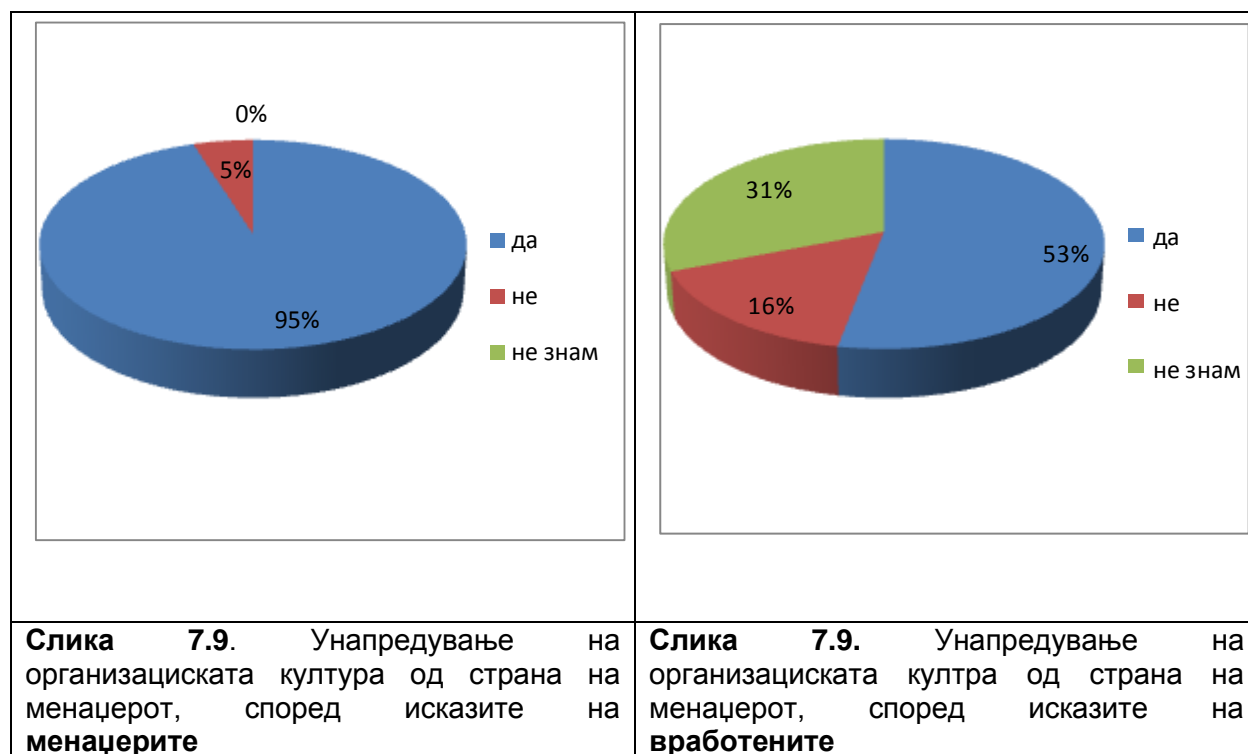
Добиените одговори од испитаниците во врска со деветото прашање се претставени табеларно и графички:

Табела 7.10. Унапредување на организациската култура од страна на менаџерот

Table 7.10. Improving organizational culture by the manager

Прашања	Одговори				
		Менаџери		Вработени	
		Вредности	%	Вредности	%
9. Дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во вашата организација?	Да	19	95%	66	53%
	Не	1	5%	20	16%
	Не знам	0	0%	39	31%
	Вкупно	20	100%	125	100%

Графичките прикази на двете групи на испитаници би биле:



По обработените одговори на двете групи испитаници по ова прашање и пресметаниот χ^2 тест и коефициентот на контингенција е добиено:

$$\chi^2 = 48,68 > \chi^2_{0,05} = 5,991$$

$$C = 0,44$$

Пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 48,68 што е поголема од табличната вредност за χ^2 за 2 степени на слобода и праг на значајност 5% која изнесува 5,991. Тоа покажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање најмногу се разликуваат.

Коефициентот на контингенција има вредност 0,44 и го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, што во овој случај е слаб.

Од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, јасно се гледа дека во прикажувањето на реалната ситуација: дали менаџерот континуирано се грижи за унапредување на организациската култура во организацискиот субјект, се добиени многу различни искази на менаџерите и на вработените.

Речиси сите менаџери (дури 95%) застапуваат генерален став дека тие континуирано се грижат за унапредување на организациската култура во организацијата, додека пак, вработените покажуваат драстично поинаква ситуација, т.е. само 53% од нив се изјасниле дека го застапуваат тој став. Само 5% од менаџерите одговориле дека тие не се грижат за континуирано унапредување на организациската култура во организацијата, додека поголем процент од вработените (16%) дале негативен одговор. Драстична разлика постои и кај заокружените одговори со „не знам“, каде ниту еден од менаџерите не се изјаснил со „не знам“, додека голем дел од вработените (дури 31%) одговориле неутрално (како што наведовме погоре може да значи дека тие не сакаат или се плашат да ја прикажат објективната и реална состојба во организацијата).

Според ова не се потврдува поставената основна хипотеза која гласеше: доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе влијае врз

постигнувањето на успешни резултати во работењето, ниту третата помошна хипотеза што гласеше: доколку во организацијата континуирано се настојува за унапредување на организациската култура, тогаш со сигурност можат да се очекуваат подобри севкупни резултати. Со ова се оправдува нашето истражување дека во организациите сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури и не се работи на нивно унапредување и зголемување на крајните резултати.

Менаџерите треба да покажат поголема грижа и посветеност за континуирано јакнење на организациската култура што воедно ќе придонесе и до повисоки крајни резултати.

- ***Заклучни согледувања извлечени од емпириското истражување:***

Од сумираните податоци и пресметаните статистички показатели јасно се гледа дека на 8 од вкупно 9 поставени прашања, исказите на менаџерите и на вработените во значајна мера се разликуваат. Ваквата ситуација се потврдува и со пресметаните вредности на χ^2 -тестот за секое прашање што (со исклучок на едно прашање) се движат од 6,55 до 48,68 > 5,991 (што покажува дека исказите на менаџерите и вработените не се совпаѓаат) и коефициентот на контингенција што се движи од 0,16 до 0,44 < 0,5 (што покажува дека поврзаноста на одговорите на двете групи испитаници е слаба).

Со тоа се отфрлаат нашите поставени хипотези и се доаѓа до заклучок дека менаџерите можеби сакаат да ја прикријат објективната и реалната состојба дека во нашите организации сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури што создаваат амбиент во кои се поттикнуваат трајните вредности на: честност, моралност, доверба, креативност, иновативност, посветеност и лојалност. Со оглед на фактот што културата е една од најзначајните детерминанти што влијае на севкупното работење и успехот на организациите, се укажува дека во иднина менаџерите треба да посветат поголемо внимание не само на креирањето и одржување туку и на континуирано јакнење и унапредување на таква култура која гарантира голема ефикасност и

ефективност во работењето и остварување на високи перформанси. За таа цел менаџерот треба да најде начин за создавање на пријатна работна атмосфера во која ќе се равива висока соработка помеѓу сите членови, ќе се поттикнува интеракцијата и споделувањето на сите важни информации и ќе владеат фер и коректни односи, засновани на почит, доверба и етичност. Резултат на така воспоставена култура ќе бидат мотивирани и посветени вработени и задоволни и лојални купувачи што води не само кон опстанок туку и раст и долгорочен развој на организациите.

Иако нашето истражување е ограничено само на супермаркетите и не може да даде генерална слика за состојбата во останатите сектори, сепак ова може да биде иницијатива за понатамошни продлабочени истражувања на една сè поактуелна тема, со оглед на тоа дека културата е фундаментален извор на конкурентска предност и критичен фактор од кој зависи успехот на претпријатијата.

8. Креирање на модел за организациска култура со воспоставен систем на вредности и деловна етика

Во согласност со добиените сознанија од нашето теоретско и емпириско истражување во последниот дел од овој труд, презентираме неколку насоки за креирање на модел на силна организациска култура со воспоставен систем на трајни вредности и деловна етика што генерира високи севкупни резултати. Посочени се пет чекори кои треба да ги следи секоја организација:

- Преферирање на пример на вредносен систем на лидер- менаџер со вистински вредности;
- Поттикнување на вработените за етичко однесување како меѓу себе така и со потрошувачите;
- Унапредување на меѓусебната доверба на вработените и довербата кон потрошувачите;
- Континуирано јакнење на организациската култура;
- Поддржување на култура која генерира знаење.

8.1. Преферирање на пример на вредносен систем на лидер- менаџер со вистински вредности

Лидерот е најзначајната личност во една организација кој ја креира и е одговорен за вкупната деловна активност и од чии способности во најголема мера зависи успехот или неуспехот на организацијата. Затоа тој треба да има цврсто изграден вредносен систем кој ќе биде олицетворение на неговата личност, способности и квалитети. Доколку лидерот поседува силни вредности и цврст став и карактер, тој ќе биде столб на организацијата и идеал на сите вработени кои имаат желба да го следат неговиот пример.

Некои од способностите кои треба да ги поседува успешниот лидер со вистински вредности се:⁹⁵

- Обезбедување насока на вработените како да се однесуваат и кон што да се стремат;
- Решавање на проблемите на ефективен и ефикасен начин, што бара соработка и усогласеност како внатре во организацијата така и со надворешното опкружување;
- Ангажирање и вклучување на вработените во донесувањето одлуки со цел да се добие нивната активна поддршка во спроведувањето на планираните активности;
- Заедничко формулирање на стратегии и нивна реализација на координиран начин;
- Спроведување на успешни иновации;
- Адаптација кон промените на кохезивен и кохерентен начин;
- Обезбедувањето на доследност и транспарентност преку усогласеност на вредностите и верувањата со начинот на однесувањето и преземените активности;
- Способност брзо да одговори на барањата на клиентите;
- Надоградување на талентот и усовршување на вештините на целиот колектив што води кон остварување на високи перформанси.

За да биде ефективен и да може успешно да ја води организацијата, лидерот треба да има изграден вредносен систем на квалитети и вештини, како што се: знаење, способност, мудрост, храброст, разумност, достоинство, цврстина, истрајност, самоодговорност итн. Главната улога на успешниот лидер е да влијае на групата на своеволно обврзување во остварување на целите на групата. Организациите им овозможуваат на луѓето да ги остварат целите кои не можат да

⁹⁵ William Rasmore (2009), Developing a Leadership Strategy: A Critical Ingredient for Organizational Success, Center for Creative Leadership, стр.7

се остварат поединечно, туку само со здружување на нивните напори.⁹⁶ Затоа лидерството не е индивидуална туку колективна активност која е водена од заедничка визија и која се темели на воспоставување добри односи во организацијата. Квалитетот на лидерството зависи пред сè од личните карактеристики на водичот и од карактеристиките на опкружувањето во кое се извршува.⁹⁷ Ефективниот лидер има способност да соработува, да биде сакан од страна на вработените и да ги води нив по вистинскиот пат на начин што ќе обезбеди високи резултати: опстанок на пазарот, долгорочен профит, задржување на купувачите, континуиран раст и развој и општествена одговорност кон околината. Тие имаат јасна визија, планираат долгорочно и можат да согледаат што е возможно, а што не. Тие треба да поседуваат способност да ги увидат потенцијалните квалитети на своите вработени, за потоа да ги определат задачите и да ги делегираат на вистинските вработени. Ефективниот лидер пред сè треба да изгради доверба кај своите следбеници. Лидерот може да има визија, страст, харизма, комуникациски вештини, но без вистинска искреност, чесност и без доследност кон своите принципи, брзо може да ја изгуби довербата кај своите вработени. Довербата се гради со манифестирање на карактер кој во себе содржи верувања, вредности, вештини и соодветни особини. Од успешен лидер се очекува да покаже храброст кон иднината, да презема ризик и да бара можности. Тој мора да биде иновативен и креативен за да може успешно да ја води компанијата. Способниот лидер е прилагодлив и знае да се справи во кризни ситуации, најчесто реагира превентивно и секогаш има втор план. Лидерот треба да има кредибилитет, да биде пример што другите сакаат да го следат и што неговите вработени ќе бидат горди на него. Лидерот со вистински вредности има способност да развие високо ниво на емоционална интелигенција. Емоционалната интелигенција е способност да се разберат и управуваат сопствените чувства и расположенија, но и чувствата и расположенијата на другите. Високо ниво на

⁹⁶ Проф. д-р.Трајче Мицевски, 2009, Менаџмент – интерен авторизиран материјал, Штип, стр.6

⁹⁷ Група автори; Организациско однесување (2007); Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, 13

емоционалната интелигенција им овозможува на лидерите да сфатат не само како се чувствуваат туку и зошто е тоа така и способност да ги управуваат и контролираат тие чувства, како, на пример, чувство на страв и вознемиреност. Емоционалната интелигенција е многу важна за лидерите, бидејќи им овозможува успешно да ја вршат една од најзначајните функции – воспоставување на добри интерперсонални односи со своите вработени. Лидерот со висок степен на емоционална интелигенција е способен да разбере како се чувствуваат неговите подредени и да ги управуваат и водат нив. Менаџерите – лидерите што ја сакаат нивната работа и кои се приврзани за нивните организации, доживуваат позитивни емоции и расположение, а ваквите чувства и ставови можат да ги поттикнат и кај другите. Тоа ќе резултира во организациска култура која нагласува позитивни ставови и чувства и силна поврзаност помеѓу сите членови во организацијата. Со еден збор од менаџерот – лидерот, од неговиот карактер и личност и други лични карактеристики кои ги вклучуваат менаџерските вредности, ставови, расположенија и емоции зависи каква ќе биде организациската култура што ја обликуваат и до кој степен вработените ќе ја прифатат и ќе се поистоветат со неа.

8.2. Поттикнување на вработените за етичко однесување како меѓу себе така и со потрошувачите

Задачата на етичкото лидерството е да се дефинираат и оживеат водечките вредности на организацијата за создавање на средина којашто го поддржува етички издржаното однесување и култура и да се всади чувство на заедничка одговорност меѓу вработените.⁹⁸

Поимното определување на етиката и моралните вредности во современото општество, е предмет на интерес на голем број научни дисциплини.

⁹⁸ Paine LS.(1994) Managing for organizational integrity. Harvard Bus Rev.106–17

Една од посеопфатните дефиниции ја определува етиката како филозофска дисциплина која ги испитува целите и смислата на моралните барања и стремежи, темелните критериуми за вреднување на моралните постапувања, како и генерално, втемеленоста и изворот на моралот.⁹⁹ Или, етиката е збир на принципи кои пропишуваат кодекс на однесување, кој објаснува што е добро, а што е лошо и погрешно, истовремено објаснувајќи ги општествените и моралните вредности и обврски. Значи, концепт на етиката се гради околу проблемот на моралот како облик на човековото однесување и начините за избирање на морални (етички) исправни облици на постапување. Утврдувањето на основните вредности кои го детерминираат она што е правилно и прифатливо станува императив и во креирањето на културата во организациите и честопати се наметнува како единствено поврзувачко ткиво помеѓу многуте различни облици на однесување. Почитувањето на етичките правила и норми во организацијата се наметнува како исклучително важно во креирањето на доминантните вредности, верувања и начини на размислување прифатени меѓу членовите на организацијата како пожелен начин на однесување. Од друга страна, организациската култура има многу силно влијание на етичкото однесување на процесот на управување/раководење. На пример, силната култура која ги поддржува високите етички стандарди позитивно влијае на однесувањето на менаџерот во креирање на политиките, додека пак слабата култура влијае менаџерите да се потпираат на субкултурни норми како водич на сопственото однесување.

Една од основните причини за појава на етиката во организаците е токму потребата од континуирано репродуцирање и зголемување на капиталот. Бројните истражувања покажале дека основен предуслов за обезбедување на непречено создавање капитал е, токму, подобрувањето на меѓучовечките односи во институциите и создавање на позитивна работна и деловна клима која сама по себе претставува иницијална точка во создавањето на квалитетна етичка клима.

⁹⁹ Vladimir Filipovic,(1984) Filozofski rjecnik, drugo dopunjeno izdanje, Nakladni zavod matice Hrvatske, Zagreb, 97

Определувањето на содржината и значењето на етиката во организациите е особено сложено прашање, отежнато со бројни дилеми кои придонесуваат неговото толкување да биде само делумно возможно.¹⁰⁰ Ова се должи пред сè на самата природа на менаџирањето како процес на донесување на одлуки во најразлични ситуации. Како и да е, смислата на постоењето на етиката во организациите е токму во тоа критички да се оцени конкретна ситуација и преку земање предвид на вистинските вредности и принципи, да се создаде можност за правилно расудување и постапување. Тоа значи дека, од аспект на менаџментот, етиката воспоставува стандарди во однос на она што е добро, а што лошо во донесување на одлуките. По својата содржина бизнис етиката е широк концепт кој ги вклучува не само културата и доверба, туку и процеси, резултати и карактер и претставува начин на однесување и дејствување, а не кодекс на принципи. Таа се однесува на моралните и етички начела на кои се темелат организациските активности.

Особено е важно да се нагласи дека објаснувањето на нејзината суштина е невозможно ако не му се пристапи на проблемот од две различни страни. Имено, кога се зборува за етички начела и кодекси како темели на етичкото и правилно однесување, истите треба да се однесуваат прво за поединецот, а потоа и за организацијата во целост. Ваквиот пристап е неопходен од причини што, иако организациската етика често се однесува на имиџот на организацијата, луѓето кои работат во неа се всушност оние кои се однесуваат неетички или незаконски и кои го креираат амбиентот и карактерот на организацијата. Токму заради тоа, дефинирањето на тоа што е етичко, а што не во креирањето на позитивна организациска култура, е релативно прашање. Ова се должи на тоа што многу често во организациите се случуваат конфликтни ситуации меѓу две страни така што остварувањето на интересите на едната страна може да биде штетно за другата страна. На пример, одреден исход може да биде добар за вработениот, но тој може да биде лош за компанијата или општеството и обратно. Тргнувајќи од

¹⁰⁰ Дејан Донев (2014), Филозофија на менаџерство, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје, 112-136

ова, голем број на етичари ја објаснуваат смислата на етиката токму во хармонизација на конфликтот на интереси.

Во насока на остварување на високо етичко однесување во организјата треба да се создадат такви услови во кои секој од учесниците ќе добие слобода и простор за самоодлучување, самораководење и себепределување според вистинските етички вредности. Во ваква организациона поставеност, особено внимание се посветува на моралот на вработените и на поттикнување подобра работна средина преку развивање на насочени, проактивни стратешки планови за комуникација. Ефективната комуникација мора да биде комбинирана со фер политики, системи и однесување на поединците за да се воспостават добри односи како меѓу вработените и менаџерите, така и помеѓу самите вработени. Кон ова се пристапува преку развивање *култура на отворена комуникација* која посредува во протекот на информациите од вработените до менаџерите и обратно. Покрај системот на комуникација, а во насока на остварување висока етичност во односите помеѓу вработените потребно е да се негуваат вредностите на недискриминација, еднаков третман, праведност и почит кон секој член на колективот. Тоа придонесува за подигање на свеста на секој вработен за лична одговорност и посветеност, транспарентност, почитување на интересите на сите засегнати страни и желба за коректно и професионално извршување на работните задачи во согласност со прописите и законската регулатива.

Организациите мора да ги почитуваат начелата за етичност и моралност и во односите со своите потрошувачи што се јавуваат како најчувствителен индикатор од кој зависи успешноста и остварувањето на организациските перформанси. Во таа насока, и со цел воспоставување на трајни односи со своите клиенти базирани на доверба, организациите треба да ги негуваат следните доминантни вредности: квалитет (квалитет на производите, квалитет на услугите на купувачите и квалитет на испораката), еднаквост (што се однесува на еднаков третман на сите клиенти и коректен однос од страна на персоналот) и фер однос

(во врска со одредување на реални цени кои нема да ги загрозат нивните потреби).¹⁰¹

Од претходно наведените причини, во многу организации постојат внатрешно конципирани политики кои го регулираат етичкото однесување на вработените. Овие политики може да бидат едноставни правила формулирани како изјава за етиката на организацијата или може да бидат детално разработени политики во вид на етички кодекс на организацијата. Преку имплементирање на ваквите политики во работните организации се утврдува какви очекувања има организацијата од вработените, но истовремено самото раководство креира решенија на некои од вообичаените етички проблеми кои може да настанат при работењето. Со формулирањето на вакви политики може да се постигне поголема етичка свесност, постојаност во почитувањето на нормите и избегнување на етички проблеми. Во отсуство на вакви програми организациите се ранливи, од причини што етичките норми и правила не се сфаќаат сериозно. Секој лидер има интерес за промовирање на организациската култура како средство со кое може да се подобри продуктивноста, ефективноста и ефикасноста. Од друга страна и самите вработени најчесто се спремни да работат во средина која ги отсликува и ги поддржува нивните вредности и ги промовира нивните идеи и достигнувања.

Мерки кои можат да се преземат за зголемување на етичноста и општествената одговорност на организациите се:¹⁰²

- Развивање на етички стандарди и процедури кои ќе бидат во согласност со потребите на организацијата;
- Назначување на лица кои ќе ја надгледуваат таквата усогласеност;

¹⁰¹ Workforce Management Online. (2003, November). HR management: Editor's choice-Five standards of excellence practiced by ethical leaders, <http://www.workforce.com>

¹⁰² Verschoor, C.C. (2007). How good is your ethics and compliance program? Strategic Finance, 88(10), 19–20.

- Избегнување во делегирањето на некои основни дискрециони права на вработените, кои ќе имаат тенденција кон неетичко однесување;
- Едукација на вработените за стандардите на однесување преку обуки;
- Ревизија за спроведување на стандардите и развој на механизми кои ќе ги охрабрат вработените да пријават потенцијални неправилности;
- Преземање на соодветни мерки за усовршување на програмата.

Кога станува збор за имплементирање на ваквиот систем на вредности, постојат автори кои се на мислење дека фирмите не се способни да почитуваат морални правила. Според нив, етичкото однесување може да се очекува од индивидуалецот, но не и од фирмата или корпорацијата.

Други теоретичари се на гледиште дека во кодексот на секоја организација мора да се почитуваат одредени етички правила и норми, кои се поважни од служењето на интересите на сопствениците. Тие веруваат дека секоја бизнис организација има морални одговорности кон луѓето кои секојдневно вложуваат во унапредување на бизнис климата и развојот на претпријатието, а кои од друга страна зависат од водењето на менаџментот на бизнисот. Во нив спаѓаат вработените, потрошувачите, локалната околина или дури и општеството како целина. Ова е сосема оправдано ако се земе предвид фактот дека начинот на кој претпријатијата работат и ги донесуваат своите одлуки, има клучно влијание не само врз нивниот долгорочен опстанок и развој туку истовремено влијае врз животите на многу луѓе, нивните семејства и општеството во целина.

8.3. Унапредување на меѓусебната доверба на вработените и довербата кон потрошувачите

Довербата е доблест што е значајна за сите аспекти на работењето и служи како основа за развој на основните вредности во организацијата. Довербата или нејзиниот недостаток е услов од што зависи каква ќе биде репутацијата, кредибилитетот и имиџот на организацијата. Денес организациите се соочуваат со некои од најголемите предизвици на правичност и чесност, благодарение на

економската клима во изминатите неколку години. Затоа, тие треба да бидат способни да изградат цврсти односи како помеѓу членовите внатре во организацијата така и со своите клиенти, што е од витално значење за нејзиниот опстанок и успех. Такви односи можат да се изградат со текот на времето преку стекнување на заемна доверба.

Довербата е „позитивно очекување дека другите преку своите зборови, дела или одлуки нема да делуваат опортунистички“, или „состојба на подготвеност за остварување на ранлива интеракција со некого или нешто."

Вработените во организацијата му веруваат и настојуваат да го следат лидерот само доколку оценат дека тој е достоин за доверба и почит и веруваат дека нивните права и интереси нема да бидат злоупотребени. Столб на кој се заснова довербата е чесноста. Луѓето никогаш не би се угледале некому и не би ги слушале неговите наредби доколку го доживуваат како нечесна личност која може да ги злоупотреби нивните права и интереси. Доверливите односи имаат значајна улога за организациите бидејќи тие претсатвуваат формална обврска на сите вработени наметната од организациската структура и поставеност на работите, што значи дека за да ја стекнат довербата кај другите, тие треба да ги извршуваат работите со високо морално расудување и чесност. Создавањето на организациска култура и клима која се базира на доверба е од суштинско значење за една организација да може да напредува и да се развива.

Клучните елементи на кои се заснова концептот на довербата се: интегритет, компетентност, конзистентност и лојалност.¹⁰³

Интегритет. Најзначајна особина што треба да ја поседува една доверлива личност е интегритетот, што всушност значи „морален карактер“ и „основна чесност“.

¹⁰³ Stephen P Robbins (2003) Essentials of organizational behavior, 7th edition, , San Diego State University, New Jersey, 145

Компетентност. Индивидуалните и колективни, стручни и технички знаења и вештини ја чинат компетентноста. Да се има доверба во неког, значи да се верува во неговите способности и вештини да го оствари она што ветил дека ќе го оствари.

Конзистентност. Се однесува на индивидуалната веродостојност, предвидливост и добра проценка за справување со одредени ситуации. Доколку зборовите и ветувањата не се софпаѓаат со делата, тоа ја руши довербата. Ова е особено важно за менаџерите. „Ништо не е позабележително од она што менаџерот го зборува, а не го прави, но очекува неговите работници да го прават“

Лојаност. Се однесува на подготвеност на вработените да покажат верност и коректност во односите кон другите, што неизбежно ја зголемува довербата. Вработените делат заеднички вредности и ги бранат ставовите на организацијата и тогаш кога имаат различно мислење.

Со цел да се воспостават и развиваат пожелните вредности, ставови и правила на однесување во организацијата треба да се поддржуваат три вида на доверба, и тоа: доверба во менаџерот-лидерот, доверба помеѓу вработените и доверба кон потрошувачите, што можеби е и најзначајна за долгорочен успех на претпријатијата.

Менаџерите коишто научиле како да изградат доверба се вклучуваат во одредени заеднички практики. Најзначајни вредности кои треба да ги поседуваат доследните лидери како пример за останатите вработени се:

Лидерот треба да биде отворен за комуникација. Недовербата доаѓа од она што луѓето не го знаат, наспроти она што го знаат. Затоа лидерот треба постојано да ги информира своите вработени и да биде сигурен дека критериумите за донесување на одлуките се јасни. Тој треба да биде способен рационално да ги објасни своите одлуки, да ги пренесе сите важни информации и да биде искрен за проблемите што постојат.

Лидерот треба да биде фер. Пред да донесе одлука или да преземе иницијатива, треба да размисли како другите ќе ги сфатат истите од аспект на објективноста и чесноста. Затоа тој треба да биде објективен, да ја пофали добрата работа и да покаже непристрасност при оценувањето.

Лидерот треба да биде чувствителен. Оние кои во однесувањето се водат само од фактите, делуваат ладно и оставаат порстор за непристапност. Лидерот кој е чувствителен и ќе покаже дека ги разбира вработените е достоин за почит.

Лидерот треба да ја кажува вистината. Доколку интегритетот е важен за довербата, другите мора да знаат дека лидерот е искрен и „човек од збор“ . Вработените имаат поголема толеранција кон она што не сакаат да го слушнат отколку да дознаат дека менаџерот ги излажал.

Лидерот треба да покаже доследност. Вработените сакаат предвидливост. Лидерот за да биде ценет од вработените треба да се однесува во согласност со своите вредности и ставови .

Лидерот треба да ги исполнува ветувањата. Довербата се заснова на фактот дека вработените може да веруваат и да сметаат на својот претоставен дека ќе го исполни она што го ветил. Сите дадени ветувања мора да се исполнат.

Лидерот треба да биде доверлив. Луѓето им веруваат на оние кои знаат што е дискреција и можат да ги доверат своите тајни, а воедно да бидат сигурни дека нема да бидат издадени.

Лидерот треба да покаже подготвеност. Тој ќе добие почит и восхит од другите, доколку покаже техничка и професионална способност и меѓучовечки вештини.

Во насока кон креирање на пријатна работна атмосфера, заснована на меѓусебна почит, разбирање, посветеност и приврзаност помеѓу вработените во организацијата, потребно е да се унапредат три основни нивоа на доверба:¹⁰⁴

Доверба базирана на знаење им овозможува на членовите заедно да ги донесуваат одлуките и да учествуваат во дискусиите со надеж дека нивното знаење и вештини ќе бидат корисни за организацијата во целост.

Доверба базирана на согласност ги поттикнува вработените кон создавање и одржување на добри интерперсонални односи, да се разбираат и согласуваат со другите и да бидат сакани.

Доверба базирана на комуникација ги охрабрува членовите за споделување на информациите, зголемување на колективното знаење и обезбедување на конструктивен feedback.

Кај организациите со високо ниво на доверба, владее атмосфера на соработка помеѓу одделенијата на различни скали на хиерархијата, кредибилитет, заемна почит и фер третман. Вработените во овие организации имаат доверба во визијата на нивниот лидер за во иднина.

Најсигурен начин на една организација да ја добие довербата на потрошувачите е преку градење на емотивни врски со нив. Организацијата ќе го привлече вниманието на купувачите доколку покаже загриженост и посветеност кон нив и им докаже дека главната цел поради која постои е да ги задоволи нивните потреби и да одговори на нивните барања пред материјалната придобивка. Парите се спореден производ на успехот. Потрошувачите ќе покажат високо ниво на приврзаност и доверба кога организацијата е способна да им понуди атрактивни, а сепак достапни производи, широк асортиман и привлечни

¹⁰⁴ Превземено од: Top small Company Workplaces (2010). <http://www.inc.com>

алтернативи, пријатна атмосфера со квалитетна услуга и учтиви вработени каде „потрошувачите се третираат како гости“.¹⁰⁵

Компаниите треба да сфатат дека со обезбедување на топло, човечко искуство ќе создадат високо ниво на доверба која ќе им овозможи видлива конкурентска предност. Кога ќе развијат вакви односи со нејзините клиенти, организацијата има можност за многу посилен афинитет, многу посилен бизнис, многу поголем раст и многу повисоки резултати.

Секоја организација треба да се стреми кон остварување на високо ниво на доверба помеѓу вработените и менаџментот и довербата од клиентите зашто само на тој начин бизнисот ќе се развива и напредува на долг рок. Наспроти тоа, недостаток на доверба ќе придонесе за лошата репутација на организацијата, помали можности за иновација и креативност, незадоволни купувачи и намалена профитабилност.¹⁰⁶

8.4. Континуирано јакнење на организациската култура

Организациите можат да поседуваат силна или слаба организациска култура. Силна организациска култура постои кога најголемиот дел од членовите на организацијата ги прифаќаат основните верувања, вредности и правила на однесување кои владеат во организацијата. Во вакви услови членовите можат да ги следат базичните правила и етички процедури, дури и кога тие вредности не се јавно истакнати од страна на организацијата. Ова може да биде исклучително важно за градење на тим каде што сите учесници работат заедно и имаат заеднички цели. Во организациите со силна култура членовите работат врз основа

¹⁰⁵ Kapital magazin (2011), <http://www.kapital.mk>

¹⁰⁶ Bibb, S. and Kourdi, J. (2004). Trust matters for organizational and personal success. New York: Palgrave Macmillan, 30-34

на заедничкото знаење и искуство, што во голема мера ја зголемува организациската сигурност. Марч (March) истакнал дека „Знаењето води кон посигурни организациски перформанси“.¹⁰⁷ Истражувањето покажува дека организациите кои негуваат силни култури имаат јасни вредности, визија и цели, високо ниво на кохезија помеѓу нејзините членови, конзистентно однесување и активности коишто им даваат на вработените причина силно да се приврзат за таквата култура.

Силната организациска култура ја карактеризираат следниве елементи:

Јасна мисија

Еден од елементите на силна организациска култура е јасна мисија и цел. Кога една организација има јасно дефинирана мисија и сите нејзини членови ја разбираат, ова може да биде знак на потенцијално силна култура. Успешните организации знаат што сакаат да постигнат и кон што се стремат и се движат во јасна насока. Без вака поставена мисија, организацијата често се бори да се идентификува и да се одвои од конкуренцијата.

Почит

Друг многу битен елемент на силната организациска култура е почитување на вработените. Претпоставените треба да ги третираат вработените на пониските нивоа со почит и да придонесат тие да се чувствуваат исполнети и задоволни на своите работни места. Кога лидерот ќе покаже почит кон вработените, тие настојуваат да се претстават во најдобро светло и активно се вклучуваат и ангажираат за квалитетно извршување на работата. Во спротивно, кога менаџерите и вработените нема да покажат заемна почит, може да настане хаотична култура и работите да почнат да се движат во надолна линија.

¹⁰⁷ March, J. G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science, 71-87.

Високо ниво на комуникација

Значајна компонента на организациите со силни организациски култури е и добро воспоставена мрежа на комуникација. Ова значи дека постои силна и слободна комуникација на сите нивоа, помеѓу менаџер – вработен, вработен – менаџер и вработен – вработен. Организациите кои се транспарентни и каде сите информации се пренесуваат до секој, многу често можат да избегнат конфликтни ситуации и полесно да ги решат проблемите со кои ќе се соочат.

Супериорни перформанси

Најчесто се случува компании кои имаат силна организациска култура да остваруваат супериорни резултати, иако ова не мора секогаш да биде случај. Силната организациска култура ја поттикнува тимската работа и придонесува за поголемо задоволство и мотивација на вработените, што во крајна линија води кон повисоки организациски перформанси.

Деал и Петерсон (Deal and Peterson) укажуваат дека силната организациска култура може да придонесе за:¹⁰⁸

- Зголемување на ефикасноста и продуктивноста на организацијата т.е. поголеми организациски перформанси;
- Унапредување на заедничките и колегијални активности што води кон подобрување на интеракцијата и практиките за решавање на проблемите;
- Ги охрабрува успешните промени и програмите за зголемување на напорите на персоналот;
- Поттикнување на членовите да покажат поголема посветеност на работните места и идентификација со организацијата;
- Зголемување на енергијата, мотивација и виталноста на вработените во организацијата,

¹⁰⁸ Deal, TE and Peterson, KD (1999). Shaping school culture. San Fransico: Jossey-Bass, 7-9

- Насочување на секојдневното однесување и активности на она што е важно за организацијата

Од претходно изнесеното може да се констатира дека силната организациската култура има позитивно влијание врз сите сегменти на деловната активност во организацијата. Затоа секоја организација за да може да опстане и да биде конкурентна на пазарот, треба постојано да бара начини за унапредување и зајакнување на нејзината култура. Петте пристапи што често се цитирани во литературата се: делата на основачите и лидерите, воведување на постојани награди за култура, одржување на стабилна работна сила, управување со културната мрежа и правилна селекција и социјализација на нови работници.



Слика 8.1. Стратегии за јакнење на организациската култура¹⁰⁹

Figure 8.1 Strategies for strengthening organizational culture

¹⁰⁹ Извор: McShane, S.L. and Glinow, M.A. (2005), Organizational Behavior, 3rd ed., Boston: McGraw-Hill

Дела (активности) на основачи и лидери

Културата на секој почеток е водена и управувана од основачот на организацијата.

Основачот креира и развива структура и политики кои во голема мера се во согласност со неговите лични вредности. Основачите често се и визионери чишто енергетски стил претставува моќен пример за другите да го следат. Вредностите и делата на основачите со децении остануваат длабоко вкоренети во организацијата. Така, на пример, ставовите на основачот на Волмарт, Сем Волтсон, на задоволување на потребите на купувачите останале да важат долго по неговата смрт.

Слично на основачите и лидерите можат да ја зајакнуваат организациската култура преку комуникација и спроведување на нивната визија за иднината. Културните вредности можат значително да се зајакнат и прифатат од страна на вработените доколку однесувањето и активностите на лидерите е во согласност и ја поддржува визијата.

Воведување на постојани награди за култура

Системите за наградување ја зајакнуваат организациската култура кога се конзистентни со културните вредности. Агресивните култури нудат повеќе поединечни награди за успешно завршената работа, а за разлика од нив, патерналистичките култури попрво би понудиле програми за медицинска помош и други придобивки кои ја поддржуваат благосостојбата на вработените. Така, на пример, вработените во Атланта се наградуваат со акции бидејќи на тој начин компанијата смета дека вработените ќе го поддржат и зајакнат системот на вредности за услугите на купувачите и претприемништвото.

Одржување на стабилна работна сила

Организациската култура е вткаена во умовите на вработените. Организациските приказни ретко се запишуваат, ритуалите и прославите не постојат во прирачниците, а организациските метафори не може да се најдат во

корпорациските речници. Оттука произлегува и големата зависност на организацијата од стабилна работна сила која правилно ќе ги пренесе и зајакне клучните елементи на организациската култура.

Воспоставување на ефикасна културна мрежа

Организациската култура се учи. Затоа е потребна една ефективна мрежа за пренос на културата којашто има за цел да ги зајакне основните вредности и ставови на компанијата. Според Макс Де При, директор на компанијата за производство на мебел, Херман Милер на секоја организација ѝ се потребни „организациски раскажувачи на приказни“ за да ја одржат историјата и културата на самата организација во живот. Лидерите мора да бидат вклучени во оваа мрежа за да ги споделат нивните приказни и да создадат нови ритуали, со цел да го покажат нивното мислење. Вработените, исто така, преку меѓусебна интеракција можат да учествуваат во јакнењето на културата. Списанијата на компаниите и останатите медиуми можат да ја зајакнат организациската култура преку поефикасно објавување на доминантните вредности и верувања.

Селекција и социјализација на вработените

Многу организации ја зајакнуваат сопствената култура преку вработување на луѓе со слични верувања, вредности и претпоставки како и оние во организацијата. Добро вклопените лични и организациски вредности овозможуваат полесно приспособување на вработените кон организациската култура, што придонесува за поголемо задоволство, лојалност и идентитет.

Покрај внимателна селекција на луѓе со компатибилни вредности, организациите одржуваат силни култури и преку ефикасна социјализација на новите вработени. Организациската социјализација се однесува на процесот преку кој новите вработени ги учат вредностите, ставовите, очекуваното однесување и општествено знаење, со цел да добијат свое место во организацијата. Овој процес започнува уште пред првиот работен ден. Луѓето учат за организациската култура преку литературата, рекламите, весниците и другите медиуми. Преку овој процес на осознавање, организациите даваат информации

за „начинот на којшто се одвиваат работите кај нив.“ Новите вработени кога ќе влезат во организацијата имаат речиси јасна (иако не мора да е сосема точна) претстава за културата во самата компанија. Овие согледувања се ставаат на тест секојдневно преку разни искуства. На некој начин новите вработени ги подредуваат сопствените вредности под оние на компанијата, со цел да избегнат конфликтни и непријатни ситуации.

Силната организациска култура ја зголемува конкурентската предност. Културата може да биде извор на конкурентска предност бидејќи цврстата култура промовира постојаност, координација и контрола, се намалува комплексноста, несигурностите се неутрализираат, мотивацијата се зголемува и се максимизира способноста на организацијата да ја прошири контролата на нејзините сопствени активности. Сето ова резултира со подобрување на организациската ефикасност и ефективност и на тој начин се зголемуваат шансите за успех на пазарот.

8.5. Поддржување на култура која генерира знаење

Често се смета дека силната култура сама по себе е позитивна и дека е предуслов за успех во бизнисот. Меѓутоа, дали организациската култура ќе влијае на процесот на управување со знаењето позитивно или негативно, зависи, пред сè, од степенот на усогласеност на основните вредности на организацијата со надворешното опкружување. Какво е влијанието на организациската култура на управување со знаењето, пред сè зависи од нејзината содржина, а не од силата. Од една страна, културата може да има позитивно влијание врз мотивацијата и посветеноста на вработените, да се олесни координација и контрола во функционирањето на организацијата, да се редуцираат конфликтите, но од друга страна, силна организациска култура со погрешни претпоставки, вредности и верувања кои не се во согласност со опкружувањето може да има негативно влијание врз успехот на компанијата.¹¹⁰ Некои култури создаваат простор за

¹¹⁰ Jelena Boljanovic (2009), Organizaciona kultura kao factor uticaja na efektivnost programa menazmenta znanja - Menazment, Marketing I Trgovine, 163 - 169

генерирање на знаење, додека други се затворени за знаење и каква било можност за промена.

Управувањето со знаењето е процес на организирање и дистрибуирање на знаењето, така што вистинската информација стигнува до вистинските луѓе во вистинско време.²² Тоа, всушност, значи дека индивидуалното знаење се претвора во колективно, што им е достапно на вработените во секое време. Кога процесот на управување со знаењето успешно се спроведува, тоа ѝ обезбедува на организацијата две работи: конкурентска предност на организацијата, како и подобри организациски можности бидејќи тоа ги прави неговите вработени поаметни.

Управување со знаењето е значително важно во денешно време, најмалку од три причини.²³

Прво, во многу организации, интелектуалните вредности сега се исто толку важни како и финансиските вредности. Организациите што можат на брз и ефикасен начин да допрат до колективното искуство и стручните вештини на вработените можат во поголема мера да ја „надмудрат„ нивната конкуренција.

Второ, се спречува напуштањето на организацијата од страна на квалитетните вработени, преку зголемување на свеста дека тие поседуваат изобилство од знаење, што ако не го зачуваат и надополнуваат ќе го изгубат.

Трето, добро дизајниран систем на управување со знаењето ќе ја зголеми посветеноста на вработените и ќе ја направи организацијата поефикасна. На пример, кога вработените во огромна организација преземат нов проект, тие не почнуваат од почеток. Системот на управување со знаењето им овозможува пристап до сè она што претходните работници го научиле и го скратува непродуктивното време градејќи патека по која веќе се патувало.

Значењето на процесот на управување со знаење се согледува во тоа што овозможува подобро искористување на постоечките знаења и унапредување на

процесот на креирање на нови знаења. Со оглед на фактот дека човечкиот капитал е главен носител на организациското знаење, многу е важно како се третираат вработените во организацијата, дали како стратешки вредни ресурси или како трошок. Организациската култура има клучно значење во системот на управување со знаењето и дава одговор на прашањето: Што ги поттикнува луѓето да го пренесуваат своето знаење? Организацијата ќе биде способна да креира и користи нови знаења, доколку нејзините вработени сметаат дека знаењето е корисно и дека е потребно тоа да се пренесе и сподели со другите.

Создавањето и примена на знаењето, со цел да се постигне конкурентска предност, во голема мера зависи од опкружувањето кое значително влијае на начинот на однесување и работење на вработените, како и на начинот на кои се воспоставени односите помеѓу менаџментот и вработните, и вработените и клиентите. Истражувањата покажуваат дека од многуте фактори на опкружувањето, како што се: организациската структура, технологијата, целите и визијата, системите на наградување, кои влијаат врз ефикасноста на управување со знаењето, организациската култура има најголемо влијание.

Главен предуслов за создавање на култура на знаењето во една организација е да се подигне свеста за важноста на заедничкото знаење и да се покаже подготвеност за поддршка во спроведување и пренесување на индивидуалните знаења до сите вработени. Таа им помага на вработените да се идентификуваат со организацијата, дава смисла и важност на нивната работа. Концептот на управување со знаењето поаѓа од тоа дека знаењето не е моќ, туку дека моќта доаѓа од споделување на тоа знаење помеѓу сите вработени во организацискиот субјект. Поаѓајќи од ефектот на синергија, со размена и комбинирање на индивидуалните знаењата, се добиваат многу подобри колективни познавања. Менаџментот со знаењето бара таков културен амбиент кој ќе охрабри отвореност, партиципација и подготвеност за преземање ризици, комуникациски вештини, подготвеност за промени, како и споделување на знаењето. Организациската култура во која сè уште владее ставот дека знаењето е моќ и поедините вработени кријат важни информации, со цел да ја зачуваат

нивната позиција или да се заштитат самите себеси, негативно влијае на ефикасноста на управување со знаењето.

Организациската култура за да може да овозможи спроведување на програмата за управување со знаењето треба да се заснова на следниве принципи:¹¹¹

- Високото ниво на автономија на вработените;
- Почитување на знаењето, талентот и стручните вештини;
- Намалување на бирократските политики и избегнување на забранети прашања;
- Охрабрување на политиката за споделување на знаењето;
- Важноста на споделувањето на различни идеи;
- Поголема почит кон вработените со што се зголемува нивното чувство на достоинство;
- Високото ниво на вклученост на сите вработени во донесувањето на одлуките;
- Диверзификација на активностите;
- Зголемување на напорите работата да биде содржинска и стимулативна;
- Високо ниво на соработка, наместо на конкуренцијата.

Со цел да се создаде атмосфера во организацијата која ќе ја поддржува културата на знаење, потребно е: да се определат насоките на однесување на вработените, да се поттикнува размената на мислењата за поставените цели, да се обезбеди соодветен однос кон вработените како кон професионалци и да се постави структура која се базира на развојот и тимска работа. Во таа насока од корист би било да се развие и компјутерска база на податоци од релевантни

¹¹¹ Harman, C., Brelade, S (2000) Knowledge Management and the Role of HR, Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy, Prentice Hall, 14.

информации која ќе биде лесно достапна на вработените, да се воведе систем на награди кои ќе го охрабрат споделувањето на информациите и да се развијат механизми што ќе го овозможат брзо ширење на податоците . На тој начин ќе се унапредат транспарентноста, довербата и соработката помеѓу членовите, што води кон остварување на извонредни резултати и одржување на стабилна конкурентска предност.

Заклучок:

Во современите процеси на глобализација креирањето на здрава и стабилна организациска култура претставува неизбежна потреба на секоја организација. Поимот на организациската култура станува сè поактуелна тема на многу истражувања, кои се фокусираат на нејзината природа, содржина и карактеристики, засновани на значењето што го има културата за унапредување на успешноста на претпријатијата. Исто така, забележана е и сè поголема практична примена на културата како главен предизвик на секој менаџер во воспоставување и одржување таков систем на вредности што ќе придонесе за најголеми перформанси во организацијата. Значи, концептот на организациска култура не е достоин за проучување како феномен сам за себе, туку се набљудува од аспект на влијанието што го има врз ефикасноста и успешноста на организациите за постигнување на високи резултати. Во таа смисла културата станува едно доминантно интегративно ткиво, што ја карактеризира висока екстерна ориентација и сензибилност кон средината со максимално искористување на креативните способности и вештини на секој вработен и со насочување кон успех и резултати. Организациската култура може да биде или најголема конкурентска предност или најголема слабост за една организација. Постои висока согласност дека воспоставената култура може да биде "магичен куршум" на успехот или пак "тивок убиец". Организациската култура поставува шеми или правила на размислување на вработените и на тој начин ги насочува нивните секојдневни одлуки и поединечни активности. Само онаа култура во која доминираат вредностите на: чесност и моралност, отвореност за комуникација, споделување на знаењата и вештините, тимска работа, креативност, иновативност, како и спремност за промени и преземање на ризик, може да имаат позитивно влијание на целокупното работење на организациите.

Поаѓајќи од комплексната димензија на концептот на организациска култура, таа се карактеризира со постоење на големи дивергенции во нејзиното поимање и дефинирање. Организациската култура е зачната или како променлива или како

метафорична основа за концептуализирање на организација. Истражувањата разграничуваат два пристапи во врска со концепирањето на културата: Првиот пристап го застапува ставот дека организацијата е култура („е“ пристап), а вториот пристап го застапува ставот дека организациите имаат култура („има“ пристап). Првиот пристап се однесува на општо прифатени модели на однесување на членовите во колективот или на начинот на живот на одредена група на луѓе. На концептот се гледа како на “апстракција која произлегува од аналитичките потреби за поедноставно опишување на заеднички елементи на дистрибуираното знаење во работниот колектив”. Вториот пристап, пак, поаѓа од тоа дека културата е функција која ѝ припаѓа на една организација и инструмент кој задоволува одредени потреби. На културата се гледа како на адаптивен и регулативен механизам, што е контролиран од менаџментот и придонесува за целокупниот баланс и ефикасност на една организација.

Генерално, културата може да се дефинира како хармоничен систем на заеднички вредности, верувања и однесувања што ги насочува активностите во рамките на организацијата. Или, културата е збир на формални и неформални однесувања на членовите што организацијата ги прифаќа како свој, карактеристичен начин на вршење на работите. Формалната димензија ги содржи пишаните правила и процедури на организациската структура. Додека, пак, неформалната страна ги опфаќа начините на кои членовите се однесуваат и комуницираат меѓусебно, начинот и нивото на споделувањето на информациите и идеите, како и начинот на кој се извршуваат работите воопшто.

Со цел да се продлабочат разбирањата за самиот концепт и поим на организациската култура, направена е теоретска разработка на содржината со нејзините најзначајни компоненти. Најчеста поделба на содржината на организациската култура е на когнитивни, како невидливи елементи кои се наоѓаат во потсвестта на луѓето и симболички елементи како видлив дел на организациската култура кои доаѓаат до израз во секојдневното работење на организацијата. Когнитивните компоненти се фундаментални извори кои го поттикнуваат заедничкото размислување помеѓу сите членови на една организација,

како што се основните претпоставки, вредности, верувања и норми на однесување. Симболите, пак, сочинуваат сè што е видливо и што има некакво значење за организацијата и служат како надворешна манифестација на когнитивната содржина на културата. Такви се јазикот, приказните, церемониите и ритуалите, како и начинот на облекување на вработените или пак дизајнот на работниот простор. Ниту еден од овие елементи земени поединечно, како засебен дел не претставува култура на организацијата, додека пак, соединети како систем тие креираат култура во која вработените имаат слични перцепции и очекувања за одредени ситуации и покажуваат усогласеност во однесувањето во таквите ситуации.

Друг начин за побрзо и подобро осознавање на суштината на организациската култура е преку нејзината класификација на релативно мал број на основни типови и модели на организациска култура. Класификацијата се заснова на конкретни, реални организациски култури од кои се извлекуваат оние карактеристики кои се повторуваат од случај до случај и таквите карактеристики се воопштуваат и генерализираат со намера да се добие општ и разбирлив модел или тип на организациска култура. Целта на ваквата класификација е да се осознае какви карактеристики треба да поседува силната и атрактивна култура во различни ситуации за да биде конкурентна и да остварува високи резултати. Затоа, во третата глава од овој труд се разработени некои најпознати класификации на културата. Во врска со тоа дали културата во организацијата се фокусира кон улогите, задачите, луѓето или, пак, моќта на лидерот во организацијата се прави разлика помеѓу четири типа на култури кои се најприфатливи за нашите простори. Во зависност од тоа, пак, каква комуникација е воспоставена помеѓу членовите во организацијата и дали тие можат да ги задоволат нивните потреби и очекувања може да постои конструктивна култура (што воедно е најпосакувана и дава најдобри резултати), пасивноодбранбена култура (помалку посакувана каде постои низок степен на мотивираност на вработените и задоволство од работата) и агресивноодбранбена (како најмалку посакувана во која постои високо ниво на притисок и стрес при работата). Доколку пак во креирање на културата се поаѓа од степенот на ризик што се презема во организацијата и брзината на повратните

информации за резултатите од работењето, можат да се воспостават четири типа на култура и тоа т.н. мачо култура (кога лидерот презема висок ризик и добива брз feedback за постигнатиот успех), култура на работа и забава (кога лидерот презема низок ризик и се добиват брзи повратни информации), култура на обложување (во кои се презема висок ризик и се вложуваат многу средства, а информациите за тоа дали инвестицијата се исплатува се многу бавни) или пак, т.н. процес – култура (која се карактеризира со низок ризик и бавен feedback). Исто така, во овој дел се презентирани и четири модели на култура, и тоа: трислоен модел на култура според Шеин (Schein), модел на култура според Котер и Хескет (Kotter и Heskett), манифстации на културата според Хофстид (Hofstede) и модел на култура и ефикасност според Денисон (Denison).

При поставувањето и градењето на организациската култура, на организацијата не може да се гледа како на затворен ентитет без да се земат предвид влијанијата од надворешното опкружување. Токму затоа во четвртата глава на овој труд посебен осврт се дава на елементите на опкружувањето кои претставуваат клучни детерминанти што го обликуваат профилот на организациската култура. Од аспект на тоа дека лидерот – менаџерот е централна личност што управува со креирањето, одржувањето и менувањето на организациската култура, тој има можност и позиција да ги пренесе неговите вредности и верувања на вработените во колективот и да ги вгради нив во културата. Затоа од личноста на менаџерот во голема мера зависи каква култура ќе владее во организацијата и кои карактеристики ќе доминираат. Исто така, видот на бизнисот значително влијае и ги предодредува доминантните претпоставки и верувања на организациите кои дејствуваат во рамките на тој сектор. Со цел да опстане и да биде конкурентна, организацијата треба да биде способна да ја прилагоди својата култура на специфичните услови на бизнис опкружувањето, како што се технологијата, барањата на пазарот и конкуренцијата. Кога се одредуваат факторите кои влијаат на организациската култура, треба да се согледа и огромното значење што го има националната култура на една земја врз креирањето на културата на сите организации кои работат на нејзината територија. Со оглед на фактот дека најголемиот број од вработените во една

организација припаѓаат на иста национална култура, нормално е дека претпоставките, верувањата и вредностите што доминираат во таа национална култура ќе се пренесат во организацијата и ќе се вградат во нејзината организациска култура.

Во понатамошната разработка на овој труд, посебно внимание се посветува на значењето што го има организациската култура за успешноста на секое претпријатие, што ја изразува суштината на нејзиното постоење и примена. Нејзиното влијание се одразува врз начинот на донесување на одлуките и решавањето на проблемите, степенот на воспоставената комуникација помеѓу лидерите и вработените, начинот на кој се услужуваат и се пристапува кон задоволување на барањата на потрошувачите, начинот на однесување и соработка со добавувачите и конкурентите. Доминантниот систем на вредности и ставови е клучен фактор во донесувањето и обликувањето на стратешките одлуки кои мора да бидат компатибилни со крајните цели на организацијата. Културата има големо влијание на способноста на организацијата да се прилагоди на промените на екстерното опкружување, да ги предвиди и искористи можностите што ѝ се нудат и да ги избегне опасностите што се појавуваат. Успехот на претпријатието директно зависи од балансот што е воспоставен помеѓу организациската култура и опкружувањето. Во такви услови треба да се негуваат вредностите на флесибилност и иновативност. Кога е добро поставена, организациската култура служи како значаен извор на интеграција, хармонизација и консензус. Таа ги дефинира правилата за тоа како треба да се одвиваат работите во рамките на организацијата, кон кои цели треба да се стремат вработените и во која насока да се движат. Вака воспоставената култура во голема мера придонесува да се редуцираат конфликтите и недоразбирањата помеѓу членовите и да се зголеми координацијата, соработката и контролата. Дополнително, кога културата во организацијата го поддржува системот на наградување на вработените за успешно завршените задачи, спроведувањето на обуки за унапредување на нивните вештини и знаења, како и потенцирање и зголемување на нивната улога во донесувањето на одлуките, тоа со сигурност води кон зголемување на мотивацијата и посветеноста на вработените и воедно

кон подобра ефикасност во работата. Во последно време сè повеќе се истакнува и важноста на организациската култура во задржување на знаењето во организацијата, преку создавање на атмосфера која ќе ги спречи вработените од помислата да ја напуштат организацијата.

Поаѓајќи од посебното место што го зазема лидерот во управувањето со организациската култура, подетално се обработуваат поимот лидерство и лидер и неговите карактеристики, стиловите на лидерство и влијанието на стилот на лидерот на организациската култура. Несомнено, лидерот е клучната личност во организацијата што има најзначајна улога во креирањето на организациската култура. Со оглед на одговорноста што ја има и функциите што ги извршува, лидерот треба да поседува многу способности и вештини, со цел правилно да ги насочи работните активности на вработените во остварувањето на поставените цели. Во врска со стилот на водството што го преферира и применува лидерот, ќе зависи и поставеноста на организациската структура и профилот на културата со доминантните верувања, вредности и норми што ќе се негуваат. Дали стилот на лидерство ќе биде ефективен зависи од степенот на усогласеност и компатабилност со културата во организацијата. Главна функција на лидерот е да креира и воспостави организациска култура со трајни вредности со помош на соодветни механизми во секојдневното работење. Откако еднаш ќе ја изгради културата, лидерот треба постојано да се грижи за нејзино одржување и зајакнување, што може да се оствари преку организациската структура и дизајн, архитектурата и физичкиот простор на организацијата или пак преку организирање на ритуали, церемонии и прослави. Исто така, кога организацијата се соочува со промена на пазарот или регулаторната средина, стратешки промени или спроведувањето на нова технологија и воведување на нови процеси, во тој случај лидерот треба да ја промени постоечката култура, како би обезбедил непречено вршење на деловната активност. Целта на промените е да се најдат подобри алтернативи за алокација на ресурсите и поголема можност за унапредување на организациските способности, што води кон поголема ефикасност и зголемување на вредноста на организацијата.

Покрај теоретските проучувања, беше спроведено и емпириско истражување кое се базира на хипотезата дека доколку во работната организација се преферира стабилна и силна организациска култура која континуирано се унапредува, тогаш истата ќе придонесе за постигнување на успешни резултати во работењето. Притоа, целта е да се согледа и осознае реалната состојба за тоа каква организациска култура поседуваат некои наши деловни субјекти, особено супермаркетите, и како таа се одразува на задоволството и приврзаноста на вработените и довербата и лојалноста на потрошувачите.

Истражувањето беше спроведено во повеќе супермаркети во Штип, Куманово, Кочани и Свети Николе. Предмет на ова истражување беа менаџерите и вработените за кои беа подготвени посебни анкетни прашалници. Резултатите добиени од анкетните прашалници се обработени и сумирани и потоа се претставени табеларно и графички врз основа на што се донесени финални заклучоци. При разработувањето и презентирањето на прашањата се користи χ^2 – тестот и коефициентот на контингенција, со цел да се утврди поврзаноста помеѓу исказите на менаџерите и вработените, кои се од интерес на ова истражување.

Од добиените резултати од емпириското истражување и направените пресметки по χ^2 тестот може да се констатира дека:

- Пресметаната вредност на χ^2 тестот, по исказите на осум од вкупно девет прашања е поголем од граничната вредност дадена во таблицата, што води до заклучок дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат;
- Вредноста на степенот на контингенција се движеше од 0,16 до 0,44, што покажува релативно слаб интензитет на поврзаност помеѓу одговорите на двете групи на испитаници.

Со тоа се извлекува заклучок дека не се прифаќаат поставените хипотези и дека во нашите организации сè уште не се воспоставени стабилни и силни организациски култури со изграден систем на трајни и атрактивни вредности, кои се базираат на меѓусебна соработка и добри меѓучовечки односи, заемна почит и доверба и почитување на принципите на етичност, чесност и моралност. Ова укажува дека во иднина менаџерите треба да ја променат ваквата ситуација и да

посветат поголемо внимание на континуирано јакнење и унапредување на организациската култура, со што ќе се зголеми мотивираноста на вработените и задоволството на потрошувачите и во крајна линија зголемување на целокупните деловни резултати.

После научно-теоретските елаборирања и резултатите од емпириското истражување, а врз основа на добиените сознанија во последниот дел од овој труд, предлагаме неколку насоки за креирање на модел на силна организациска култура со воспоставен систем на вистински вредности и деловна етика што генерира високи севкупни резултати. Петте насоки кои треба да ги следи секоја организација се:

- Преферирање на пример на вредносен систем со вистински вредности што треба да го поседува секој лидер – менаџер, со цел ефикасно да управува со организациската култура;
- Поттикнување на вработените за етичко однесување како меѓу себе така и со потрошувачите;
- Унапредување на меѓусебната доверба на вработените и довербата кон потрошувачите;
- Континуирано јакнење на организациската култура;
- Поддржување на култура која генерира знаење.

Ваквата рамка на насоки не е фиксна и конечна и може постојано да се надополнува и унапредува, во зависност од конкретните потреби на организациите, како и предизвиците и проблемите со кои се соочуваат во нивното тековно работење.

Генерално, од овој труд научивме дека организациската култура е сеприсутна и моќна, што заслужува посебно внимание. Од неа зависи дали организацијата ќе ги оствари своите цели и ќе достигне високи организациски перформанси. За лидерите таа претставува сила за промена или непремостлива

бариера. За вработените претставува или лепилото што ги спојува луѓето или пак сила што ги брка од самата организација. Затоа треба постојано да се настојува за зајакнување и унапредување на организациската култура, за што е потребен значителен напор и голема посветеност, како од лидерите така и од сите вработени во деловните субјекти.

Користена литература:

Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: The leadership dynamics. Journal of Strategic Leadership;

Alvesson, M. (2002). Understanding Organizational Culture, London;

Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2008). Changing Organizational Culture - Cultural change work in progress. Abingdon, Oxon;

Bass, B., Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly 17;

Beer, M. (1991). Organizational Change and Development, Annual Review of Psychology, 51;

Bibb, S. and Kourdi, J. (2004). Trust matters for organizational and personal success. New York: Palgrave Macmillan;

Bipath, K. (2012). Exploring the Role of the Principal in Creating a Functional School Culture, International Journal of Humanities and Social Science (2)17;

Boljanovic, J. (2009), Organizaciona kultura kao factor uticaja na efektivnost programa menazmenta znanja - Menazment, Marketing I Trgovine;

Brown, A.D. (1995). Organisational culture, London: Pitman Publishing;

Bubaker, N. (2009). The impact of organizational culture on employees motivation: Libyan case study, Research Institute for the Built and Human Environment;

BP – Employee Retention (2000). <http://www.uwo.ca>;

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row, Publishers;

Cameron, S.K., Quinn, E.R. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition, San Francisco, CA;

Child, J. (2005) Organization: Contemporary Principles and Practice. Oxford: Blackwell;

Cooke, R.A. and Szumal, J. L. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations;

Cummings, G.T. (2008). *Handbook of Organizational Development*, Thousand Oaks, California;

Dawson, P. (2003) *Understanding Organizational Change*. London;

Deal, T.E. and Kennedy A.(1982). *Corporate Culture, The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: M.A:Addison Wesley;

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York;

Denison, D. R. (2009). *Culture Getting Started Guide*, Denison Consulting;

Denison, D. R., and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2);

Dess.G., Lumpkin.G.T., Eisner. A.,B., (2007). *Strategijski menadžment*, Data Status, Beograd;

Desson, K., Clouthier, J. (2010). *Organizational Culture – Why Does It Matter?*. Symposium on International Safeguards, International Atomic Energy Agency, Vienna, Austria;

Донев, Д. (2014), *Филозофија на менаџерство*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје;

Filipovic, V.(1984) *Filozofski rjecnik, drugo dopunjeno izdanie*, Nakladni zavod matice Hrvatske, Zagreb;

Foster, D.E. (2002). A Method of Comparing Follower Satisfaction with the Authoritarian, Democratic, and Laissez-faire Styles of Leadership.. *Communication Teacher* 16 (2);

Fred C. Lunenburg (2011). *Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset*, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29(4);

Gonos, J., Gallo, P. (2013). *Model for leadership style evaluation* Management (18) 2;

Група автори; *Организациско однесување* (2007); Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје;

Guttermann, S.A. (2013). *Challenges for Leaders: Assessing and Changing organizational culture*, International Journal on Leadership, 1(1);

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994). Competing for the future, Harvard Business School Press;

Handy C.B. (1985). Understanding Organizations, Factson File Publications, New York, USA;

Harman, C., Brelade, S (2000) Knowledge Management and the Role of HR, Securing Competitive Advantage in the Knowledge Economy, Prentice Hall, 14;

Hatch, M. J.and Schultz, M. (Eds.). (2004). Organizational identity: A reader, Oxford, Oxford University Press;

Hellriegel, D., Jackson, S.E., Slocum, J., Staude, G., Amos, T., Klopper, H.B., Louw, L., and Oosthuizen, T. (2004). Management (2nd South African ed). Cape Town: Oxford;

Hofstede. G. and Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth;

Hofstede, G. (1990), Cultures and organizations: software of the mind, London;

Huczynski, A. and Buchanan, D. (2001). Organizational Behaviour, Financial time, England;

Human capital review, Knowledge Resources, <http://www.humancapitalreview.org>;

James. A. F. S. (1995). Menagement, Prentice - hall International, inc. New Yersey;

Janićijević,N.(1997). Organizaciona kultura – kolektivni um preduzeća ,Ulixes Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd;

Jones, D. (2005). Will your organizational culture attract the new generation of workers? How your organization's health aff ects the bottom line. Health Work and Wellness Conference. October 2005, Преземено од: [http://conferences.healthworkandwellness.com/pics/ What_is_a_healthy_workplace.pdf](http://conferences.healthworkandwellness.com/pics/What_is_a_healthy_workplace.pdf);

Jones, G. R. (2010). Organizational theory, design, and change (5thed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall;

Jung D. (2001). Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. Creativity Research Journal. 13;

Kanter. R. (1989). The New managerial Work, Harvard Business Review, 89(6);

Kapital magazin (2011), <http://www.kapital.mk>;

Keyton, J. (2005). Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences, Thousand Oaks, California;

Kotter, J. (1991), A force for change: How leadership differs from management, Oxford;

Kotter, J.R. and Heskett, J.L. (1992), Corporate culture and performance, USA;

Kotter, J.R. (1996) Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press;

Lawler, E., & McDermott, M. (2003). Current performance management practices. Worldat-Work Journal, 12(2);

Lees, S. (2003). Global Acquisitions: Strategic Integration and the Human Factor. Basingstoke: Palgrave Macmillan;

Lunenburg, F.C. (2011). Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset, National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 29(4);

Malick, L. (2001). Understanding and Changing Your Organization's Culture. Industrial Management. March-April 2001;

March, J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science;

O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organisations., California Management Review;

O'Reilly, C.A., Chatman, J., and Caldwell, D.F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit". Academy of Management Journal, 34(3);

Management Label (2012), Management, organizational structure, <http://organizationalstructure.blogspot.com>;

McShane, S.L. and Glinow, M.A. (2005), Organizational Behavior, 3rd ed., Boston;

Мицевски, Т. (2009), Менаџмент – интерен авторизиран материјал. Економски факултет, Штип;

Мицески, Т. (2010), Здравствена статистика. Економски факултет, Штип;

Mojčić, D. (2011). Nacionalna i organizaciona kultura, Singidium revija 8(2);

- Paine LS.(1994) Managing for organizational integrity. Harvard Bus;
- Palmer, I. and Hardy, C. (2000). Thinking about Management, London;
- Pasquale, G. (1990), Symbols and Artifacts. New York;
- Phesey.C. D. (1993), Organizational cultures: Types and transformations, London;
- Поповски, В. (2001). Влијанието на организациската култура врз деловноста на претпријатијата, Економски институт, Скопје;
- Rasmore, W. (2009), Developing a Leadership Strategy: A Critical Inggredient for Organizational Success, Center for Creative Leadership;
- Region of Waterloo (2007). The Handbook for Healthy Workplaces. Project Health. Section 2: Organizational Culture. April 2007. Преземено од: www.projecthealth.ca;
- Ritti.R and Funkhouser.G (1989). Organizational Behavior, New Delhi;
- Robbins, S.P. (2003) Essentials of organizational behavior, 7th edition, , San Diego State University, New Jersey;
- Schermerhorn, J.R., Hunt,J.G. and Osborn, R.N. (2008). Organizational behavior (10thed.). New York;
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, American Psychologist, 43 (2);
- Schein, H.E. (1991). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass Pub;
- Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership, Third edition, Jossey- bass Pub;
- Schein, H. E. (2010). Organizational Culture and Leadership,Fourth Edition, San Francisco: Jossey-Bass Pub;
- Schreader, M. and Self, D.(2003). Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: An Organizational Culture Perspective. *Management Decision*, 41(5);
- Senge, M. P. (1990). The Fifth Discipline : The art and practice of the learning organization, Doubleday, New York;

Senior. B. and Fleming. J. (2006) Organizational Change, Third edition, Prentice Hall;

Shain, M. and Suurvali, H. (2001). Investing in Comprehensive Workplace Health Promotion. Centre for Addiction and Mental Health (CAMH) and the National Quality Institute (NQI);

Smith, M.E. (2003). Changing an organisation's culture: Correlates of success and failure. Leadership and Organisation Development Journal, 24(5);

Srpska Asocijacija Menazera (2012) Organizaciona kultura i liderstvo <http://www.sam.org.rs>;

Struwig, F.W. and Smith, E.E. (2000). The organizational culture types of South African Firms, South African Journal of Economic and Management Science;

Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison - Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts;

Top small Company Workplaces (2010). <http://www.inc.com>;

Tsui, A.S., Zhang, Z., Wang, H., Xin, K.R, Wu, J.B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organisational culture. The Leadership Quarterly. 17;

Verschoor, C.C. (2007). How good is your ethics and compliance program? Strategic Finance, 88(10);

WiseGEEK, <http://www.wisegeek.com>;

Workforce Management Online. (2003, November). HR management: Editor's choice- Five standards of excellence practiced by ethical leaders, <http://www.workforce.com>;

Yilmaz, C. and Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. Journal of World Business;

Younis. I., Yusof. N., Nikbin. D. (2010), A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance, International Journal of Business and Social Science;